



**ANDREIA LILIANA LOPES    CAETANO AUTO S. A. E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE  
ALMEIDA**



**ANDREIA LILIANA LOPES  
ALMEIDA**

**CAETANO AUTO S. A. E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim da Costa Leite, professor associado com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **O júri**

Presidente

**Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho**  
professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

**Professor Doutor Joaquim da Costa Leite**  
professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha**  
professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Ao professor Doutor Joaquim da Costa Leite, orientador deste trabalho, pela sua disponibilidade, ajuda e acompanhamento ao longo da realização deste trabalho.

Ao Dr. António Machado, à Dra. Conceição Silva e todos os colaboradores da empresa Caetano Auto, SA que para além da oportunidade deste trabalho, proporcionaram uma primeira experiência profissional notável.

Ao meu namorado, Ricardo Oliveira, o meu porto seguro, obrigado pelo teu carinho, amor e dedicação inesgotáveis, obrigado por estares sempre presente.

Aos meus pais, António Almeida e Deolinda Almeida, por todos os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse chegar até aqui. Pelo seu amor incondicional. Sem vós teria sido impossível.

Às minhas irmãs, Dulce Almeida e Ivone Fraga, à minha sobrinha linda, Raquel Fraga, ao meu cunhado, Jorge Oliveira, e a toda a minha restante família pela união que temos e pelo apoio incondicional.

E a todos os amigos, um muito obrigado, pelo apoio, ajuda e motivação que me deram para a realização deste trabalho.

## **Palavras-chave**

Competitividade, estratégias, fusões, *know-how*, parcerias, aquisições, vantagens competitivas, sector automóvel, indicadores macroeconómicos, factores intrínsecos e extrínsecos, inovação, tecnologia.

## **Resumo**

Este trabalho teve como principal objectivo compreender e enquadrar o tema da competitividade na história do grupo Salvador Caetano e na Caetano Auto. Após uma revisão de literatura deparamo-nos com a dificuldade de definir competitividade. Enunciou-se os factores intrínsecos e extrínsecos determinantes da competitividade.

Neste trabalho procurou-se mostrar a relação entre os indicadores macroeconómicos e as vendas da empresa para perceber e avaliar de que forma a competitividade é afectada pelos factores extrínsecos à empresa. Fez-se uma breve apresentação da conjuntura económica vivida em Portugal nos últimos anos e como esta influencia o tão competitivo sector da indústria automóvel.

As empresas perante a competitividade dos concorrentes têm de procurar constantemente a melhoria dos seus processos. É necessário obter vantagens competitivas no mercado onde actua para poder vingar. As empresas devem procurar através das inovações e tecnologias essas vantagens competitivas.

**Keywords**

Competitiveness, strategies, mergers, know-how, partnerships, acquisitions, competitive advantages, the automobile sector, macroeconomic indicators, intrinsic and extrinsic factors, innovation, technology.

**Abstract**

This work has as its main objective to understand and frame the issue of competitiveness in the history of the group Salvador Caetano and Caetano Auto. After a literature review we had the difficulty of defining competitiveness. Mentioned factors intrinsic and extrinsic determinants of competitiveness. In this work we have tried to show the relationship between macroeconomic indicators and sales of the company to understand and assess how competitiveness is affected by factors extrinsic to the company. There was a brief presentation of the economic slowdown experienced in Portugal in recent years and how this affects the very competitive car industry. Facing their competitors, companies have to constantly look for the improvement of their processes. It is necessary to obtain competitive advantages in the market where it acts to succeed. Companies should look for competitive advantages through innovation and technology.

## **Índice de conteúdos**

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Enquadramento do trabalho.....	1
1.2.	Estrutura do relatório .....	1
<b>2.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO ESTÁGIO.....</b>	<b>3</b>
2.1.	A empresa .....	3
2.2.	Actividades desenvolvidas durante o estágio .....	3
<b>3.</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO .....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE.....</b>	<b>24</b>
4.1.	A ambiguidade do conceito .....	24
4.2.	Factores que determinam a competitividade .....	29
4.3.	Estratégias de fusão, aquisição e reestruturação como fonte de vantagem competitiva .....	31
4.4.	Caetano Auto, S. A. – exemplo prático .....	36
<b>5.</b>	<b>O AMBIENTE MACROECONÓMICO EM PORTUGAL. ....</b>	<b>39</b>
5.1.	Indicadores da conjuntura económica .....	39
5.2.	A competitividade em Portugal .....	42
<b>6.</b>	<b>COMPETITIVIDADE NO SECTOR AUTOMÓVEL PORTUGUÊS.....</b>	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>CAETANO AUTO .....</b>	<b>53</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>66</b>
	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>69</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Vista panorâmica da sede actual da Salvador Caetano .....	6
Figura 2 - Grau de abertura da economia portuguesa $[(\text{Exportações} + \text{Importações})/2]/\text{PIB}$ .....	17
Figura 3 - Os factores determinantes da competitividade .....	30
Figura 4 - Componentes para Automóvel (M€) .....	47
Figura 5 - Ciclo de vida, segundo Porter .....	53
Figura 6 - Modelo de ciclo de vida com 5 fases .....	54



## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Evolução do PIB per capita em Portugal no período de 1925 a 1980 .....	8
Gráfico 2 - Evolução do PIB per capita, milhões de dólares internacionais de Geary-Khamis, em Portugal, preços de 1990 .....	16
Gráfico 3 - Procura interna (€, milhões) de Portugal .....	41
Gráfico 4 – Indicador de confiança dos consumidores.....	42
Gráfico 5 - Matriculas vendidas em Portugal de Janeiro a Agosto referente aos anos de 2007 e 2008 .....	49
Gráfico 6 - Vendas de Veículos Ligeiros por Marcas .....	50
Gráfico 7 - Vendas de veículos ligeiros da Caetano Auto.....	58
Gráfico 8 - Vendas de veículos ligeiros em Portugal .....	59

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Evolução comercial da Salvador Caetano .....	20
Tabela 2 - Evolução de alguns indicadores económicos em Portugal.....	40
Tabela 3 - Rankings Baseados no Índice de Competitividade Global(GCI).....	43
Tabela 4 - Vendas de matrículas em Portugal .....	48
Tabela 5 - Vendas de veiculos ligeiros em Portugal .....	56
Tabela 6 - Quota de mercado.....	57
Tabela 7 - Vendas por plataforma .....	61
Tabela 8 - Margem de lucro .....	62
Tabela 9 - Descontos por plataforma.....	63
Tabela 10 - Indicadores macroeconómicos de Portugal.....	64
Tabela 11 - TOP 10 de vendas de veículos ligeiros em Portugal.....	64
Tabela 12 - Evolução dos veículos ligeiros vendidos pela Caetano Auto.....	65

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento do trabalho**

Este relatório surge no âmbito do Estágio curricular opcional integrado no Mestrado em Economia, com a designação Especialização em Economia de Empresas. Mestrado pertencente ao Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

O objectivo deste estágio passou por envolver o licenciado no mundo do trabalho/empresarial. Com este trabalho teve-se oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, havendo uma consolidação de aprendizagens e desenvolvimento de competências essenciais ao longo da vida.

O estágio foi realizado no Grupo Salvador Caetano, na empresa Caetano Auto, S.A. situada na Avenida Vasco da Gama nº 1410, 4431-956 Vila Nova de Gaia. Esteve inserido na área financeira, sob orientação do Dr. José António Machado, por parte da empresa, e do Doutor Joaquim da Costa Leite, por parte da universidade. O estágio iniciou-se a 20 de Novembro de 2007 e terminou a 19 de Maio de 2008.

Os conhecimentos adquiridos nas disciplinas de Contabilidade e Finanças foram essenciais ao longo de todo o estágio.

### **1.2. Estrutura do relatório**

Este relatório encontra-se dividido em 8 capítulos ao longo dos quais é apresentado o estágio efectuado, a História do Grupo, os desafios da competitividade, o ambiente macroeconómico em Portugal, a competitividade na indústria portuguesa e a empresa Caetano Auto S.A..

No capítulo 2 será efectuada a apresentação do estágio, começando por se fazer uma breve apresentação da empresa, seguindo-se a exposição das actividades desenvolvidas ao longo do estágio.

No capítulo seguinte é apresentada a história do Grupo Salvador Caetano fazendo referência ao ambiente macroeconómico vivido em Portugal ao longo dos anos.

No capítulo 4 é apresentado o tema da competitividade e os seus desafios. Num primeiro ponto, mostramos a dificuldade existente na definição da competitividade, posteriormente falamos quais os factores que a determinam e mostramos como as estratégias de fusão, aquisição e reestruturação estão na base de um aumento de competitividade, vendo o caso prático da Caetano Auto S.A..

No capítulo 5 faz-se referência ao ambiente macroeconómico vivido em Portugal, indicando alguns dos principais indicadores da conjuntura económica. Neste mesmo ponto ainda se faz referência à competitividade da economia Portuguesa.

No capítulo seguinte, desenvolvemos o tema da competitividade no sector automóvel português. Apresentando as principais marcas vendidas em Portugal no ano de 2008.

No capítulo 7 é apresentado o caso prático da Caetano Auto. Neste capítulo são relacionados os conceitos e temas abordados nos capítulos anteriores.

No último capítulo são apresentadas algumas conclusões e ideias chave de todo o trabalho.

## 2. APRESENTAÇÃO DO ESTÁGIO

### 2.1. A empresa

<b>Designação Social</b>	Caetano Auto, S. A.
<b>Morada / Sede Social</b>	Avenida Vasco da Gama, 1410 4431-956 Vila Nova de Gaia
<b>N.I.F</b>	500 955 342
<b>Capital Social</b>	€26.000.000,00
<b>Nº de trabalhadores</b>	1090 (aproximadamente)
<b>CAE</b>	50100
<b>Site Oficial</b>	<a href="http://www.gruposalvadorcaetano.pt">www.gruposalvadorcaetano.pt</a>

A Caetano Auto, SA é uma empresa pertencente ao Grupo Salvador Caetano e, tem como principal actividade o comércio de automóveis das marcas Toyota e Lexus.

A sua constituição, em 2002, resultou da fusão do retalho automóvel TOYOTA pertencente ao grupo Salvador Caetano.

A empresa é constituída pela Sede, onde fui integrada, e por nove plataformas que se estendem por todo o país. Na sede estão concentrados os serviços de Gestão Financeira, Tesouraria, Contabilidade e Controlo de Gestão da Caetano Auto e do grupo Autopartner. As Plataformas é a designação dada às empresas que se fundiram e deram origem à Caetano Auto, S. A.. A Caetano Auto tem, também, uma parceria com o grupo Autopartner onde detém 50% desse grupo.

### 2.2. Actividades desenvolvidas durante o estágio

Na empresa, fui integrada na área financeira, mais propriamente na área de Tesouraria. No início do estágio, foram-me apresentados, de uma forma geral, o

negócio da empresa, o modelo de organização e os sistemas informáticos de gestão utilizados.

O programa mais importante é o SIGMA (Sistema Informático de Gestão para o Mercado Automóvel), no qual é registada toda a actividade operacional da empresa, onde é elaborada a contabilidade e onde são lançados os movimentos da tesouraria.

O programa Autoline diz respeito à actividade operacional e a todo o processamento contabilístico do Grupo Autopartner.

Relativamente à reconciliação bancária, o programa usado é o XRT. Neste programa são importados os movimentos bancários e contabilísticos para posterior reconciliação.

Comecei o meu estágio por aprender a analisar e justificar as contas correntes dos terceiros (clientes e fornecedores) da Caetano Auto, ou seja, a associar os pagamentos às respectivas facturas.

Aprendi a conferir e a efectuar encontros de contas com os terceiros, que ao mesmo tempo são nossos fornecedores e nossos clientes. Este processo resume-se a comparar os extractos das facturas pendentes, ou seja, facturas que ainda se encontram por liquidar, da outra empresa com os nossos extractos. As diferenças nos saldos serão explicadas efectivamente pelos movimentos pendentes que estão em falta ou na nossa contabilidade ou na contabilidade das outras empresas.

O Excel é uma ferramenta de trabalho fulcral pois permite um melhor cruzamento de dados entre a nossa empresa e outras empresas quando temos de efectuar encontros de contas.

A partir de Janeiro de 2008 comecei a fazer todo o tipo de pagamentos, quer por cheque quer por transferência bancária, pedidos pelas diversas plataformas, assim como o pagamento de peças e de viaturas ao nosso importador que é a Toyota. Quando se realizam os pagamentos é, também, necessário fazer o respectivo lançamento no banco e nas contas dos terceiros.

Diariamente mantive o contacto telefónico com os colegas das várias plataformas para a resolução de situações relacionadas com caixa, bancos, terceiros ou

para saber em que situação estava os pagamentos que me tinham requerido. O contacto estendeu-se, também, a vários fornecedores que pretendiam esclarecimentos sobre pagamentos ou facturas ainda pendentes de liquidação.

Durante algum tempo, foi-me possível aprender a dar entrada das transferências efectuadas a nosso favor tirando o respectivo recibo. Afectando assim a respectiva conta do cliente ou fornecedor. Aprendi ainda a fazer os depósitos dos cheques pré-datados ou recebidos pelo correio e a retirar o respectivo recibo no caixa.

Analisei os pedidos de abertura dos terceiros da Caetano Auto, efectuados pelas plataformas no SIGMA. Conjuntamente, verifiquei se estes cumpriam ou não as regras estabelecidas, assim como os aumentos/diminuições do crédito concedido. Também autorizei a abertura de terceiros na parceria (grupo Autopartner) através do programa Autoline.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO



Figura 1 - Vista panorâmica da sede actual da Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano, actualmente encontra-se concentrado numa *holding* designada por Grupo Salvador Caetano, SGPS, S.A., tendo hoje ao seu serviço mais de 10.000 pessoas, distribuídas por diversos países além de Portugal, como o Reino Unido, Moçambique, Espanha, Alemanha, Cabo Verde, Guiné e Angola.

A sua “caminhada” teve início em 4 de Julho de 1946, em Vila Nova de Gaia com o surgimento de uma pequena empresa denominada Martins, Caetano e Irmão Lda.. Tinha como actividade principal a indústria de reparação e transformação de carroçarias de autocarros. Iniciou a sua actividade com três sócios: Joaquim Domingos Martins, chapeiro, Salvador Fernandes Caetano, pintor e o seu irmão mais velho, Alfredo Caetano, carpinteiro. Empregava aproximadamente uma dezena de profissionais. O capital social de constituição foi de 30.000\$00 (trinta mil escudos) sendo participado pelos três sócios de forma igual. Estávamos, nesse ano, no pós-guerra da Segunda Grande Guerra Mundial (1939 a 1945).

Nas palavras do Dr. Almeida Santos, aquando da apresentação do livro de homenagem a Salvador Caetano, o homenageado “... *guarda dos pais uma terna recordação. Do que não guarda uma boa recordação é dos reflexos em Portugal da crise recessiva dos anos trinta e do racionamento alimentar, com as tormentosas bichas, dos anos da última grande guerra.*” (Salvador Caetano, O Homem e a Empresa, página 16).

A Segunda Grande Guerra afectou o mundo e provocou grandes desequilíbrios sociais, económicos e políticos.



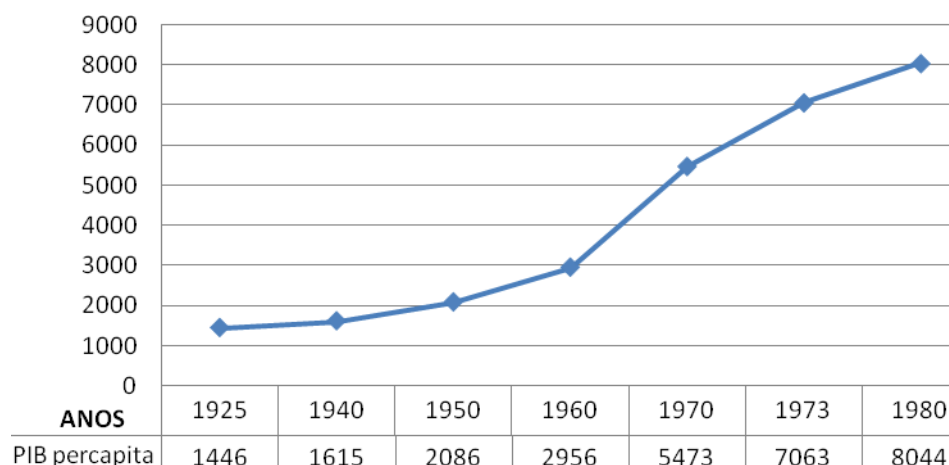
*”Tanto os Estados Unidos da América como o Reino Unido e, mesmo os países não beligerantes como Espanha e Portugal registaram quebras de produção no período do pós-guerra, ao reajustarem as suas economias para as condições de paz.”* (Mateus, Abel, Economia Portuguesa, página 81).

Portugal não participou directamente na Segunda Guerra Mundial, o que excluiu o país da mortalidade e da destruição de capital físico que se verificaram nos países intervenientes. Contudo, Portugal teve outros prejuízos, sofreu carências nas importações e instabilidade social.

Durante a Segunda Guerra Mundial, Portugal era governado por António de Oliveira Salazar, segundo uma ditadura de direita, designada por Estado Novo. Em 1946, fazia-se sentir fortemente o condicionalismo industrial e a protecção do mercado interno. Esse condicionamento industrial reflectia-se na diminuição da competitividade das empresas, pois limitava o potencial de desenvolvimento da generalidade dos empresários independentes em Portugal, como era o caso de Salvador Caetano.

No entanto, Portugal beneficiou da posição de país abastecedor e o total das suas exportações aumentaram 3,5 vezes durante a Guerra, devido ao fornecimento de minerais e produtos de primeira necessidade aos intervenientes (Mateus Abel, 2006 – interpretação do autor).

O PIB *per capita*, mesmo durante a Segunda Guerra Mundial, cresceu, como podemos verificar no Gráfico 1. Contudo este crescimento não se revelou tão significativo como no período de 1950 a 1973.



**Gráfico 1 - Evolução do PIB per capita<sup>1</sup> em Portugal no período de 1925 a 1980**

(Fonte: Adaptado de Joaquim Costa Leite, 2006 “ Instituições, Gestão e Crescimento Económico: Portugal, 1950 e 1973” e Miguel Lebre de Freitas, 2007 “A perda de Ímpeto no Processo de convergência da Economia Portuguesa: uma abordagem dogmática”)

Apesar de todas as contrariedades que a guerra trouxe também surgiram alguns benefícios. De acordo com Abel Mateus (2006) o PIB *per capita* manteve-se muito próximo da evolução tendencial crescendo de 1939 a 1950 a uma taxa média de 2,6%.

A estrutura da população activa também terá sofrido transformações, havendo menos população activa a trabalhar na agricultura e mais a trabalhar na indústria.

*“Com o terminar da Guerra e o recomeço das condições normais de comércio internacional, o grau de abertura da economia aumentou de 12,1% para cerca de 17,4% do PIB”* (Mateus, Abel, 2006, pág. 68).

A recuperação na Europa foi bastante rápida, e também rapidamente foram repostos os níveis de produção nos diversos países.

O período seguinte á Segunda Guerra Mundial, de 1950 a 1973, foi de grande prosperidade reduzindo a distância que separava a economia portuguesa das economias mais avançadas da Europa, esse período foi denominado como o período de ouro, o PIB *per capita* cresceu a uma taxa média de 5,7%. A produtividade teve um aumento

<sup>1</sup> Produto Interno Bruto por habitante em dólares internacionais.

acentuado, a taxa de investimento subiu de 16% em 1950 para 31% em 1973, a taxa de câmbio efectiva real caiu e a competitividade da economia continuou a subir até 1965<sup>2</sup>.

Podemos então referir que a empresa nasceu num clima de grandes obstáculos e dificuldades por estarmos no pós-guerra e haver desequilíbrios sociais, económicos e políticos grandes. Contudo, também nos encontrávamos à entrada de um período de viragem e de grande prosperidade (1950-1973).

Já em 1951, a empresa começa a sofrer alterações com a saída de Alfredo Caetano, alterando-se então a designação para Martins & Caetano Lda., mantendo-se a sua principal actividade, as carroçarias.

Era elevado o risco que se corria ao apostar numa actividade como esta, de acordo com as palavras de Salvador Caetano “...*muitos profetizavam a derrocada, o fracasso da empresa... dado que em 1946 a concorrência no sector das carroçarias era enorme...*” (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 21) este ramo encontrava-se fortemente concentrado no Norte do País, com 5 empresas a controlar mais de metade do mercado (Fernandes, Filipe S., Fortunas & Negócios). Tinha uma grande tradição em Vila Nova de Gaia, daí que seria, desde início, necessário fazer com que a empresa fosse competitiva apostando na inovação e na qualidade em relação aos seus concorrentes e foi assim mesmo que, Salvador Caetano, o homem que se encontrava na base do desenvolvimento desta empresa, pensou e agiu.

“*Fomos crescendo, e ao contrário das más profecias, em pouco tempo ultrapassamos todos os concorrentes, mas sempre com lealdade e correcção...*” (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 21).

Contudo, este crescimento não foi nada fácil devido ao forte condicionamento industrial que se vivia em Portugal, “*Infelizmente vivíamos na época em que vigorava a terrível lei de condicionamento industrial, a qual travava o desenvolvimento do País e dava, por outro lado, uma protecção desmedida a pequenos grupos que eram donos e senhores da nossa pobre economia*” (Salvador Caetano, 50 Anos, página 36) No entanto, e face a concorrência do sector, era urgente aumentar a competitividade da

---

<sup>2</sup> Ver Leite, Joaquim Costa, 2006 “ Instituições, Gestão e Crescimento Económico: Portugal, 1950 e 1973.

empresa. O papel da ligação com outras empresas ligadas ao ramo e que detivessem *know-how* tornava-se extremamente relevante, “...fizemos contactos com empresas inglesas e passávamos a usar métodos completamente diferentes...” (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 21), tendo sido assim possível adquirir o *know-how* necessário para, em 1952, esta empresa introduzir em Portugal no processo de fabrico de carroçarias, a técnica de construção mista, perfis de aço e de madeira, uma vez que, tradicionalmente, eram estruturas totalmente em madeira.

Em 2 de Abril de 1954 Salvador Fernandes Caetano passa a ser o único sócio/fundador da sociedade.

Para Salvador Caetano era extremamente importante satisfazer as necessidades dos clientes e para tal era necessário a empresa estar em constante aprendizagem e desenvolvimento “...viajámos, contactamos muitas empresas mais desenvolvidas do ramo, visitamos feiras e outros certames internacionais, enriquecendo os nossos conhecimentos, avaliando as nossas possibilidades” (Salvador Caetano, 50 Anos, página 15), sendo esta, mais uma forma de aumentar a competitividade desta empresa.

Apenas três anos mais tarde da introdução das técnicas mistas, 1955, as carroçarias adquirem um estilo e qualidade europeus, passando a sua construção a ser inteiramente metálica.

Portugal aderiu a EFTA (*European Free Trade Association* - Associação Europeia de Livre Comércio) em 1959, o que fez com que se abrissem novos mercados e se assistisse a uma importante viragem na política económica do país. Anteriormente, na política industrial, prevalecia as ideias de basear o desenvolvimento no mercado interno. Porém este conceito foi-se alterando substancialmente.

A EFTA foi subscrita na Convenção de Estocolmo tendo como primeiros membros Áustria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suécia, Suíça e Reino Unido (Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte). Surgiu como oposição à CEE (Comunidade Económica Europeia), uma vez que os membros da EFTA pretendiam evitar o que entendiam como pesados compromissos económicos e institucionais, porque enquanto o Reino Unido buscava total liberdade económica, sem grandes compromissos institucionais, Áustria, Suécia e Suíça defendiam o direito à soberania política, aspectos que a CEE não considerava.

*“A Participação de Portugal na EFTA foi um dos factores mais importantes subjacente ao crescimento das exportações a uma taxa de 19% ao ano, no período de 1960-1972”* (Mateus, Abel, 2006).

Em 1961, a empresa dá resposta a uma encomenda de 12 autocarros com dois pisos para o Serviço de Transportes Colectivos do Porto e, ao mesmo tempo, estabelece um acordo tecnológico com a firma inglesa, Metro Cammel Weman, considerada uma das melhores empresas nesta especialidade.

A empresa altera a sua designação para Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte (IMVT), em 1966. Alterando a sua forma jurídica de uma sociedade por quotas para uma sociedade de responsabilidade limitada, com um capital de 6 mil contos, mantendo a sua principal funcionalidade, a indústria de carroçarias. No início deste mesmo ano, entra em laboração a unidade fabril de Oliveira do Douro, Gaia, destinada ao fabrico de carroçarias de autocarros e componentes para veículos automóveis. Esta nova unidade fabril permite a empresa tornar-se mais competitiva e mais produtiva, possibilitando a diversificação da linha de produtos comercializada, que passou a incluir mais opções como as cabinas, os sistemas basculantes, os furgões e as caixas metálicas.

A primeira exportação verifica-se em 1967 para Inglaterra e Espanha, começando a notar-se os efeitos da abertura ao exterior, superando as limitações do mercado interno. Esses mercados são de elevada exigência qualitativa e, nos dias de hoje circulam mais de 2500 de autocarros de luxo Caetano.

O ano de 1968 foi muito importante para o sucesso desta empresa. Foi-lhe concedida a isenção de impostos durante três anos, como resultado do contributo das suas actividades para o desenvolvimento nacional. Ainda em 17 de Fevereiro, a empresa assina um acordo com a Toyota Motor Sales, mediante o qual passa a ser importador e distribuidor exclusivo dos produtos Toyota em Portugal Continental e nas Regiões Autónomas. Podemos dizer que as duas empresas ficaram a ganhar. A Toyota conseguiu conquistar novos mercados e aumentou a sua presença na Europa enquanto a Salvador Caetano I.M.V.T. expandiu-se e diversificou as suas actividades, tendo agora uma actividade complementar à produção e venda de autocarros.

Esta representação significava assumir um risco muito elevado pois as marcas japonesas eram muito pouco conhecidas em Portugal e havia uma desconfiança em relação às suas performances técnicas.

Além disso, havia vários factores que limitavam ainda mais esta representação, a empresa Salvador Caetano só tinha autorização de importar 75 unidades e desde 1961 que não era permitida a importação de unidades já montadas. As empresas que aspirassem à continuação da comercialização de automóveis teriam de fazer a montagem dos automóveis em regime de “*Completely Knocked Down*”, ou seja, as unidades teriam de ser montadas em Portugal para que assim incorporasse produtos e mão-de-obra nacionais. Havia ainda o facto da legislação em vigor não permitir novas licenças para a montagem de automóveis, em resultado das limitações do condicionamento industrial.

No entanto, esta representação viria a tornar-se extremamente importante, não só pela expansão da empresa, mas também pelo que se aprendeu ao trabalhar com os japoneses. A cultura das empresas da Salvador Caetano sofreram alterações devido à influência exercida pelos, agora sócios, japoneses. O próprio Salvador Caetano admite a importância da influência desta cultura e garante que em parte a sua gestão tem influência da gestão japonesa, “... *desde os processos de comunicação e de vivência dentro da própria empresa até às formas como as coisas são encaradas, à contabilização, à criação de profit centers...*” (Fernandes, Filipe, Fortunas & Negócios, página 303). Porém, trabalhar com os japoneses não foi tarefa fácil. Pois estes são extremamente ponderados e exigentes, e colocaram alguns entraves e restrições em novos negócios.

Salvador Caetano refere que da diversidade de empresários com quem teve o prazer de se relacionar comercialmente ficou a admiração pelos empresários japoneses e alemães, “... *como empresários existem os japoneses, os alemães e os outros. Gosto muito de trabalhar com os japoneses. São muito exigentes, extremamente cuidadosos e não é fácil abordar as coisas porque são muito ponderados. Os alemães não são tão cuidadosos mas são eficientes.*” (Salvador Caetano, Fortunas & Negócios, página 304).

Em 1969, dá-se a integração da Transmotor – Sociedade Comercial e Industrial de Veículos de Transporte e Motores SA no Grupo Salvador Caetano. Neste mesmo ano

é aprovado um plano para a instalação duma unidade fabril em Ovar. Pode-se considerar uma vitória do Grupo Salvador Caetano, uma vez que não foi fácil obter esta aprovação. O país encontrava-se sob uma legislação que condicionava a criação de novas indústrias, pelo que apesar dos projectos e planos que a empresa vinha desenvolvendo, era necessária travar uma luta paralela com as entidades oficiais.

Os pactos com empresas europeias permitiram à Salvador Caetano continuar a expandir a gama oferecida no mercado nacional e no exterior

A partir de 1971 começou-se a ocupar estrategicamente alguns pontos do país, fulcrais no desenvolvimento desta organização. Adquire-se ao Grupo Moçambique Comercial, SARL, as acções que este possuía da Transmotor, passando esta empresa a pertencer totalmente ao Grupo Salvador Caetano, o que permitiu uma presença mais acentuada nos mercados de Lisboa e Porto.

Em Março procede-se a uma substituição integral dos estatutos da sociedade, passando o seu objecto a ser o exercício da indústria de carroçarias, a importação e venda de automóveis ligeiros e pesados, a sua montagem, a importação e venda de acessórios.

Salvador Caetano acreditava que, “... *o produto pode ser muito bom mas se não possuir uma rede instalada levará muito tempo a conquistar o mercado...*” (Salvador Caetano, Fortunas & Negócios, página 304). Por isso, e dando continuidade ao processo de desenvolvimento, cria-se uma rede de vendas e assistência em todo o país, para tal são criadas as empresas:

- ✓ Salvador Caetano – Comercio de Automóveis SA, no Minho em 27 de Março de 1972;
- ✓ Salvador Caetano – Comercio de Automóveis SA, em Coimbra e Salvador Caetano – Comercio de Automóveis SA em Setúbal em 25 de Maio de 1972;
- ✓ Salvador Caetano – Comercio de Automóveis SA, no Algarve em 4 de Setembro de 1972.

É também criada a IPE – Indústria Produtora de Espumas Lda., em 7 de Julho de 1972. E, apenas 4 anos após ter assumido a representação da marca Toyota o Grupo já dispunha de 24 empresas concessionárias.

O ano de 1974 viria a ser, por um lado, um sucesso uma vez que foi neste mesmo ano que a Toyota atingiu o seu recorde de vendas, 11.372 automóveis vendidos. Neste ano foi também concedido a isenção de impostos sobre os lucros por dois anos e a redução para metade durante 6 anos. A empresa conseguiu ainda obter a representação para Portugal da *Société des Automobiles M. Berliet*, e na sequência do acordo estabelecido, produz as primeiras carroçarias para o mercado francês sobre chassis *Berliet*. Exportam-se os primeiros autocarros para a Dinamarca, fruto do comércio livre que existente no domínio da EFTA.

Por outro lado, foi o início de um ano que viria a dar “muitas dores de cabeça”.

Em Abril desse mesmo ano, uma revolta militar acaba com o regime do Estado Novo. Portugal atrasa-se no processo de convergência com a Europa e tem duas quebras consecutivas no produto. Essas quebras resultaram das perturbações sociais e políticas que se faziam sentir no país, assim como, da alteração radical dos direitos de propriedade e os fortes desequilíbrios macroeconómicos, que também derivaram dos dois choques do petróleo. De acordo com Abel Mateus (2006), “... só em 1976 surge um novo regime constitucional, que não deixou de reflectir as perturbações que o país atravessava e que levaram vários anos a normalizar. Entre 1973 e 1985 o fosso face à união Europeia alarga-se em 7 pontos percentuais.”.

Durante este ano, Salvador Caetano esteve mesmo na iminência de perder a empresa, pois devido à sua grande dimensão, esta esteve várias vezes ameaçada de intervenção estatal, e até de nacionalização. Apesar de, tanto o Governo como os sindicatos, nunca terem conseguido o que queriam, acabaram por conseguir corromper os trabalhadores, o que se traduziu na diminuição da produtividade laboral e na queda da produção e das vendas. Durante este ano a empresa apresenta pela primeira vez prejuízos, fruto da situação económica vivida em Portugal e reflexo directo da nacionalização das principais empresas de transporte de passageiros.

“... o 25 de Abril, foi para mim, um problema terrível...” (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 40).



A queda da produtividade e a perda nas vendas levaram a empresa a endividar-se, obrigando-a a rever as suas opções estratégicas.

Salvador Caetano refere que apesar de não concordar com o regime que existia antes do 25 de Abril também não concordou com a forma como as coisas se desenrolaram.

Para ultrapassar esta fase crítica, diversificou-se os produtos, “... *mudamos rapidamente a nossa estratégia e derivamos para o sector comercial...*” (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 45), reorganizou-se a própria empresa e deu-se resposta a uma encomenda de autocarros da Rodoviária Nacional, empresa resultante da nacionalização das dez maiores empresas de transporte rodoviário de passageiros.

Em 1976, a situação económico-financeira vivida em Portugal limitava a venda de automóveis de passageiros e mantiveram-se os aspectos negativos que influenciaram desfavoravelmente a actividade da empresa, não sendo possível tirar a máxima eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

No ano seguinte, começam-se a sentir alguns sinais de recuperação, sendo possível, um ano depois, inaugurar-se as novas empresas em Lisboa e Sacavém. Contudo, nesse mesmo ano o governo determinou impor um sistema de quotas à importação de veículos automóveis e atribuir quotas adicionais apenas em contrapartida de exportações ou de investimentos no sector. Neste sentido, e tentando contornar a lei anterior, foi celebrado três anos mais tarde um acordo de investimento com o construtor francês Renault, que lhe viria a conferir o domínio incontestado do mercado nacional de veículos de passageiros.

A 10 de Julho de 1981 foi criada a Fundação Salvador Caetano, com um capital de 25.000.000\$. Esta instituição não tem fins lucrativos, o seu objectivo é o apoio social aos colaboradores da empresa e aos seus respectivos familiares

A 23 de Outubro deste ano é criada a Fogeca - Gestão e Controlo, Lda., como *holding* pessoal e familiar concentrando sobretudo as participações de Salvador Caetano em pequenas e médias empresas de importação e comercialização de tintas e máquinas para a pintura automóvel, material eléctrico, produção de espumas, corretora de seguros, limpeza industrial e também permitiu investir em sectores considerados promissores,

como a construção civil, o imobiliário, a pesca, a banca, o comércio internacional e a prestação de diversos serviços.

Em 1982, o Governo altera a legislação do sector automóvel, incentivando ainda mais a produção de componentes e viaturas para a exportação em troca de maiores contingentes de importação, pelo que a Salvador Caetano começa a montar os Land Cruiser e desenvolve um autocarro de luxo com um chassis Toyota, o Optimo, para o mercado Europeu, ao mesmo tempo intensifica a fabricação de diversos componentes tendo mesmo conseguido que os escapes destinados ao mercado de reposição da Toyota fossem considerados peças genuínas. Neste mesmo ano, é criada a empresa Salvador Caetano – comércio de Automóveis em 12 de Fevereiro e a Maqtin Comércio – Comércio e Indústria de Máquinas, Ferramentas e Tintas LDA em 8 de Novembro.

Os anos de 1984 e 1985 (ver Gráfico 2) são de grande recessão na economia portuguesa e o Grupo Salvador Caetano ressent-se com esta recessão e entra mais uma vez no “vermelho”.

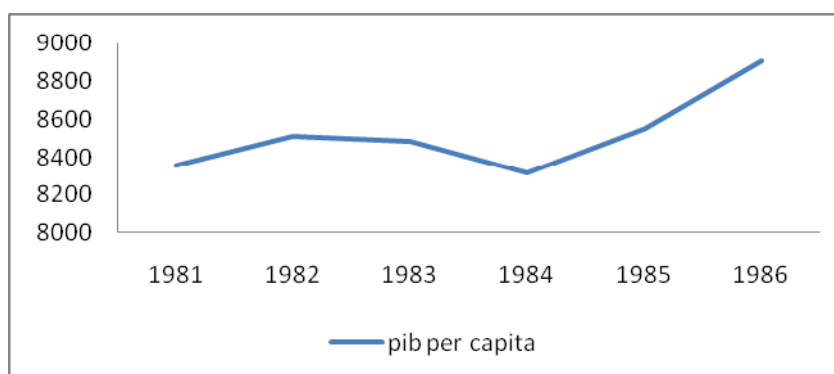


Gráfico 2 - Evolução do PIB per capita, milhões de dólares internacionais de Geary-Khamis, em Portugal, preços de 1990

Fonte: Maddison, Angus, 1995

Em 1984, é assinado um protocolo com o LNETI (Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial), tendo como principal objectivo o desenvolvimento tecnológico, o que permitiu a reestruturação da actividade industrial através da modernização, inovação, investigação e qualidade.

Existem diversas formas de internacionalização como a exportação, a importação, o IDE (Investimento directo estrangeiro), a criação de acordos de cooperação industrial ou comercial, já praticados pelo grupo. Internacionalizar-se é

integrar-se numa rede de acordos inter-empresariais estabelecidos por cima das fronteiras políticas, e isso desde muito cedo era contemplado na política da empresa. Internacionalizar significa dar-se a conhecer no mercado internacional, ou seja, relacionar-se com o mercado internacional. Dando mais um passo na internacionalização do Grupo cria-se em Inglaterra, nesse mesmo ano, a Salvador Caetano (UK) Ltd..

A empresa estabelece um acordo com a Lotus (Inglaterra), em 1985, para a utilização do *know-how* no fabrico de componentes em fibra de vidro. Os acordos para a obtenção de *know-how* são extremamente importantes no desenvolvimento da empresa e para esta se manter competitiva.

A EFTA com o fortalecimento da CEE perdeu a maior parte dos seus membros. Em 1986, Portugal aderiu à CEE. O que provocou uma rápida abertura da economia ao exterior, como podemos verificar na Figura 2, e uma melhoria nas razões de troca.

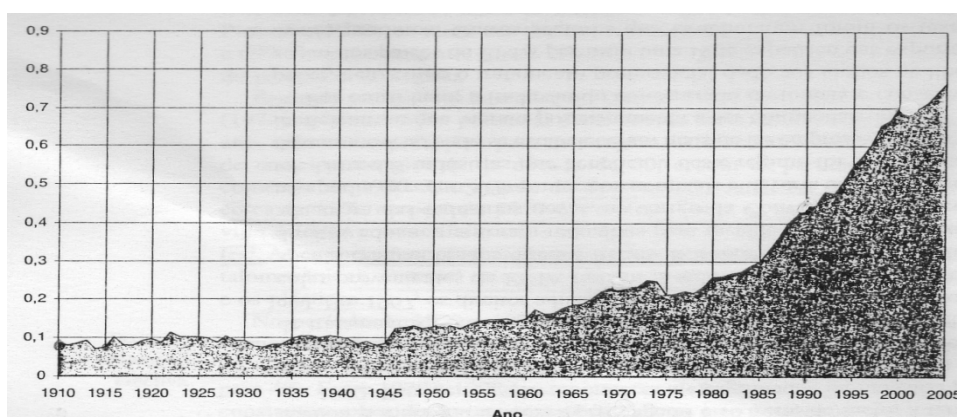


Figura 2 - Grau de abertura da economia portuguesa  $[(\text{Exportações} + \text{Importações})/2] / \text{PIB}$

Fonte : Mateus, Abel , 2006

Salvador Caetano, por um lado, não dá grande relevância a entrada de Portugal na CEE dizendo mesmo que, “... *tenho hoje algumas dúvidas quanto ao sucesso da União Europeia...*”, por outro lado refere que, “... *veio criar alguns problemas novos, mas teve a grande vantagem de uniformizar a moeda e deixarmos, assim, aquelas terríveis oscilações cambiais. Em termos de grupo a adesão á Europa não trouxe grandes mudanças. Já tínhamos interesses em Inglaterra, França e em Espanha, já tínhamos feito a nossa integração europeia...*” (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 47).

Em 1986, a empresa inicia a exportação de autocarros para Espanha e a produção do todo-o-terreno Toyota Land Cruiser com origem europeia e exportação para Itália.

Em 1987, o regime de contingentação das marcas oriundas da Europa foi abolido como consequência da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, contudo mantiveram-se as restrições às importações de veículos de outros continentes, o mercado nacional cresceu 50% em apenas 2 anos sem que os veículos de passageiros Toyota pudessem acompanhar o ritmo de expansão dos principais concorrentes. Em contrapartida, o rápido aproveitamento da popularidade de novos tipos de veículos comerciais, como os pequenos furgões, permitiu á Salvador Caetano manter o domínio comercial neste segmento. A empresa exporta em 1987 as primeiras carroçarias de autocarros para a Finlândia, e inaugura o Centro de Formação Salvador Caetano em Vila Nova de Gaia.

No plano social é constituído um fundo de pensões em benefício de todos os colaboradores do Grupo Salvador Caetano.

O Grupo cresce e é constituída a segunda empresa no estrangeiro, a Salvador Caetano SA em Espanha, em 1989.

A empresa subscreveu o protocolo BRITE com a União Europeia, em 1991, para o projecto “*long life public service vehicle study*” que visa o estudo de novas tecnologias de fabrico de estruturas em alumínio colado, utilizando adesivos estruturais, aplicáveis aos veículos de transporte público.

Abrem-se novos mercados, como a China, e são exportadas as primeiras carroçarias de autocarros para o México, Checoslováquia, Irão, Oman, Egipto, Marrocos, Chipre Turquia, Itália, Hungria e Singapura.

Em 1994 inicia-se a exportação para Israel e para a Irlanda e para a Alemanha. Inicia-se também o processo de reparação de carroçarias em Moçambique.

Abrem-se novos mercados para autocarros na Irlanda, em Israel e Hong-Kong.

Neste mesmo ano, é construída a empresa Salvador Caetano SARL em Moçambique.

Em 1995 é alterado em Portugal a fórmula de taxaço do Imposto Automóvel penalizando os veículos comerciais da Toyota. Como podemos verificar na Tabela 1 em 1993 e 1995 houve uma quebra nas vendas de veículos comerciais Toyota, contudo a quebra de 1995 é muito mais acentuada e terá sido, em parte, provocada pela alteração na fórmula de taxaço do imposto Automóvel.

Adquiriu-se a concessão da Toyota em Espinho, Caldas da Rainha e Viseu, respectivamente, em 7 de Março, 3 de Abril e 30 de Novembro de 1995, que, por sua vez, deram origem a Salvador Caetano Comercio de Automóveis, Lda. Espinho, Salvador Caetano – Comercio de Automóveis Lda. nas Caldas da Rainha e Salvador Caetano – Comercio de Automóveis Lda. em Viseu.

As variaçoes cambiais tinham uma grande influência nos negócios do grupo pois importava produtos do Japão e um dos seus melhores mercados era britânico, e , nessa altura em 1995, como escrevia na revista valor “ *a subida quase constante do iene(...) tem forçado a Toyota como a Salvador Caetano a encaixar nos seus lucros as diferenças cambiais*”. Por outro lado, a politica do escudo forte, que então vigorava, contribuiu negativamente para as exportações da Salvador Caetano (Fortunas e Negócios).

Adriano Freire, no seu livro intitulado “Estratégia Sucesso em Portugal” (1998) mostra-nos que a diversificação do produto que a empresa foi fazendo ao longo da sua história é bastante benéfica, pois devido ao conjunto de actividades que agora a Salvador Caetano assumia, as oscilaçoes pontuais no desempenho competitivo dos principais negócios não afectavam de forma tão acentuada esta empresa (ver Tabela 1). O Autor refere que “ *Em virtude da entrada de novos negócios, as vendas de autocarros já só são responsáveis por 9% das receitas totais e os automóveis e veículos comerciais Toyota representam apenas cerca de 60% da facturação consolidada do grupo Salvador Caetano.*”.

Tabela 1 - Evolução comercial da Salvador Caetano

	1992	1993	1993	1995	1996
<b>Autocarros</b>	374	325	319	387	319
<b>Automóveis</b>					
<b>Mercado nacional total</b>	276984	242638	233345	201471	217913
<b>Salvador Caetano (Toyota)</b>	7964	8103	6408	4842	4693
<b>Veículos comerciais</b>					
<b>Mercado nacional total</b>	85118	83408	101830	70230	88615
<b>Salvador Caetano (Toyota)</b>	13431	12807	13891	8497	9921

Nota: Valores em quantidades. As vendas de autocarros incluem o mercado nacional e de exportação, enquanto as vendas de automóveis e veículos comerciais incluem somente o mercado nacional

Fonte: Freire Adriano, 1998

Em 1999, O Grupo Salvador Caetano, através da *sub-holding* denominada Fogeca Multiauto, forma um Grupo de empresas, em conjunto com o Grupo Sonae, para venda de automóveis usados em *megastores*, aluguer de viaturas, gestão de frotas e centros de serviços rápidos.

Em 11 de Setembro de 2001, dá-se o ataque às torres Gémeas em Nova Iorque, o grupo ressentiu-se com este abalo, devido à queda das exportações que se efectuavam para este País.

*“O «11 de Setembro» ... foi muito complicado para nós. Tínhamos, e ainda temos, a produção de autocarros para os aeroportos, cujas encomendas caíram verticalmente... Fizemos uma sociedade nova com uma empresa do grupo Mercedes, e através dela esperamos duplicar a capacidade produtiva instalada na fábrica de Gaia. Temos fé de que, assim, se possa ultrapassar os problemas resultantes da tragédia do «11 de Setembro» ”* (Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, página 50).

No ano de 2002 iniciou-se uma *Joint Venture* com a Hispamer para o desenvolvimento do conceito multimarca em Espanha. E também uma *Joint Venture* com a Daimler Chrysler para a produção de autocarros para o mercado europeu. Neste mesmo ano, verifica-se uma fusão entre várias empresas do grupo, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Minho, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Porto, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Espinho, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Viseu, a Salvador Caetano Comércio de Automóveis S.A. Coimbra, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Caldas da Rainha, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Setúbal, a Salvador

Caetano – Comércio de Automóveis S.A. CBEP, a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis S.A. Algarve e a Unipark – Assistência e Comércio de Automóveis, dando origem a uma nova sociedade denominada Salvador Caetano – Comercio de Automóveis S.A. com sede em Vila Nova de Gaia.

Em 2003 iniciou-se a operação de retalho em Espanha através da aquisição de concessionários Mercedes Benz no Sul de Espanha.

No ano de 2006, dá-se continuidade ao crescimento do grupo com a aquisição do Grupo Quer, com uma rede de concessionários Opel, Honda e Mazda em Madrid. Reforça-se a operação de retalho em Espanha através da Joint-venture com o Grupo Cuzco Motors de concessionário BMW/Mini em Madrid. E adquire-se o grupo Setucar, concessionário Peugeot, Audi, VolksWagen e Mazda no distrito de Setúbal.

Em 2007 deu-se início às operações de retalho na Catalunha e em Granada.

Já em 2008, a Renault passou a fazer parte do lote de marcas disponíveis do Grupo Salvador Caetano com a integração dos concessionários Autogarme e Stand Clemente.

Em suma, o Grupo Salvador Caetano (SGPS), SA, é a empresa mãe que controla o Grupo e é responsável pela gestão das participações, bem como na definição da estratégia e na coordenação de todas as actividades de negócio, sendo constituído por três grandes unidades de negócio, organizadas por três *sub-holdings*:

- ✓ **Toyota Caetano Portugal S.A.**, que agrega o negócio industrial e da representação automóvel Toyota;
- ✓ **Salvador Caetano Auto (SGPS), S.A.**, que agrega, o negócio de retalho automóvel multimarca para o mercado ibérico;
- ✓ **Salvador Caetano.Com (SGPS), S.A.**, que constitui o negócio na área das tecnologias de informação.

Detém ainda três empresas na unidade de negócio da indústria:

- ✓ **Caetano Bus, SA**, para a produção de Autocarros COBUS e CAETANO para todo o mundo, esta empresa resulta de uma joint-venture com a Evobus (do Grupo Daimler Chrysler);
- ✓ **Caetano Coatings, SA**, especializada no tratamento de superfícies, protecção de aço e betão e pinturas e lacagem de componentes automóveis;
- ✓ **IPE, SA**, para a produção de componentes para indústria automóvel.

Ao longo de toda a história do Grupo Salvador Caetano é bem visível a preocupação na adopção de estratégias que fomentem a competitividade. A preocupação em fazer acordos com outras empresas de forma a obter o *know-how* necessário para a empresa se manter na linha da frente, as aquisições de empresas, as fusões e as parcerias efectuadas, denotam a preocupação que a empresa tem em não “ficar para trás” no mercado.

A diferenciação no produto é uma característica importante do Grupo Salvador Caetano podendo assim responder da melhor forma a variações que se verifiquem no mercado. Primeiramente, a empresa iniciou-se nas carroçarias e posteriormente nos veículos Toyota, abrangendo depois várias marcas de automóveis, anexando a tudo isto uma vasta oferta de serviços, aumentando os seus mercados de actuação.

A empresa está presente em diversos países, não se limita à presença em solo nacional.

O início foi turbulento devido a desequilíbrios sociais, económicos e políticos, em parte devido à Segunda Grande Guerra, apesar de o nosso país não ter tido uma participação directa. Ocorreram carências nas importações e instabilidade social. Portugal estava sob os condicionalismos do Estado Novo, condicionalismos que limitavam o potencial de desenvolvimento da generalidade dos empresários e consequentemente a competitividade das empresas. O período a seguir à guerra foi de grande prosperidade para a economia portuguesa que reduziu distância para as economias dos países mais avançados da Europa. Esta prosperidade refere-se ao aumento do PIB, da produtividade e da taxa de investimento que conduziu a um aumento da competitividade.



A empresa Salvador Caetano surgiu no período pós-guerra, período de dificuldades com os desequilíbrios sociais, económicos e políticos mas “apanhou”, também, um período de viragem e de grande prosperidade fundamental para a sua evolução.

Salvador Caetano sabia a importância que tinha a satisfação dos clientes, a sua fidelização tornar-se-ia numa vantagem competitiva sobre os concorrentes. Para conseguir essa satisfação por parte dos clientes eram necessária uma constante aprendizagem e desenvolvimento, uma melhoria contínua por parte da empresa, entendida como vantagem competitiva.

Uma outra forma de aumentar a sua competitividade passou pela internacionalização, ou seja, exportações, importações, IDE (Investimento Directo Estrangeiro), criação de acordos de cooperação industrial ou comercial. Internacionalizar, que de uma maneira muito simplista, é dar-se a conhecer no mercado internacional, e foi isso que o grupo Salvador Caetano adoptou.

O aumento da sua competitividade passou também por estabelecer acordos para a obtenção de *know-how* para um melhor desenvolvimento da empresa.

O mercado automóvel é um mercado cada vez mais competitivo, assim como todos os outros mercados em que esta empresa se insere. Logo, a preocupação com o futuro e com crescimento da empresa estará sempre presente na definição das estratégias, para que esta tenha sempre “cartas na manga para jogar”, sendo capaz de competir com os seus concorrentes.

Dado o aumento da competitividade é cada vez mais importante tentar responder às seguintes questões: “Que devemos entender por competitividade? Quais os factores determinantes dessa competitividade?”.

## **4. OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE**

### **4.1. A ambiguidade do conceito**

No dia-a-dia emerge uma dúvida constante: como saber o caminho que uma organização deve percorrer perante os seus concorrentes? Num cenário cada vez mais agressivo e competitivo, empresas e indústrias de diversos sectores estão em constante procura de métodos que permitam a optimização dos seus resultados, cada vez mais dependentes do nível de serviço ao cliente, alcançando assim um aumento real do seu lucro e da sua rentabilidade.

Acrescenta-se a importância que se tem dado, nas empresas, à questão da implementação de acções estratégicas na busca da melhoria contínua dos seus processos.

Num mercado altamente competitivo, onde as inovações e as mudanças ocorrem de forma muito rápida, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades, faz com que as empresas procurem novas formas de gestão dos seus negócios em direcção à fidelização dos seus clientes. Juntamente com a busca da satisfação dos seus clientes as empresas não devem esquecer de oferecer um retorno satisfatório para o capital investido pelos accionistas, garantindo assim, a sua permanência no negócio. Desta forma, a empresa estará a aumentar as suas hipóteses de se manter no mercado no qual está inserida, tendo melhores condições de enfrentar os seus concorrentes.

Procurar-se-á neste capítulo responder às questões levantadas no final do capítulo anterior, capítulo 3, assim como às questões que surgem ao longo deste mesmo capítulo.

Em sentido lato, pode-se dizer que a competitividade é uma característica ou capacidade que uma qualquer organização deve ter para conseguir atingir os seus objectivos com melhor resultado que outras organizações. Tem por base a capacidade de satisfazer as necessidades e cumprir as expectativas dos clientes no seu mercado alvo de acordo com os seus objectivos delineados.

O termo competitividade envolve uma imensidão de variáveis, o que faz com que seja muito complexo apresentar uma definição singular. Vários autores apresentam

diferentes definições conforme o contexto em que a competitividade é abordada. Deste modo, não podemos afirmar que uma ou outra definição esteja correcta ou errada, depende da interpretação/perspectiva do autor e do contexto em que é utilizada.

Porter (1993) confirma esta mesma dificuldade em apresentar uma definição sobre competitividade quando diz que as empresas consideram competitividade como a capacidade de competir em mercados mundiais, com uma estratégia global.

A opinião dos deputados e dos economistas difere relativamente à definição de competitividade, uma vez que os deputados consideram que a competitividade é caracterizada pela balança comercial e os economistas consideram a competitividade como baixos custos unitários de mão-de-obra, ajustado à taxa de câmbio.

Rogério Ceron de Oliveira (2003), refere que para os autores Cohen e Zysman a competitividade entende-se como o grau que um país pode, em condições de mercado livre e justo, produzir bens e serviços que passem no teste dos mercados internacionais, desenvolvendo assim o rendimento dos seus habitantes.

Nos últimos anos temos assistido à abertura dos mercados em termos económicos, sociais e culturais. Esses sinais têm estado presentes em todos os lugares interferindo no quotidiano dos cidadãos e das empresas. Desse ponto de vista as organizações têm de acompanhar as mudanças para permanecerem nos mercados pois a concorrência global tem exigido um alto nível de qualidade, produtividade e inovação. Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, as mudanças são cada vez maiores e assim como o aumento de riscos. Organizações de todas as partes do mundo oferecem produtos e serviços semelhantes, por esse facto a competição é cerrada e exige estratégias e soluções inovadoras.

A união de empresas através da formação de redes empresariais com objectivos comuns permite que as organizações possam alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Através desta organização podem conseguir a redução de custos e podem conseguir manter a flexibilidade e a agilidade. Como exemplo de redes de empresas temos os clusters, das características mais importantes temos o ganho de eficiência colectiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da acção conjunta (Porter, 1999).

Se recorrermos ao Global Competitiveness Report do World Economic Fórum 2006, para tentarmos chegar a uma definição de competitividade a nível de um país, percebemos que a competitividade é determinada com base em factores, políticas e instituições que determinam o seu nível de produtividade. Segundo esta instituição, no seu *Global Competitiveness Report 2006-2007* “*O aumento da produtividade – ou seja, a utilização dos factores e recursos disponíveis de forma mais eficiente – é o factor que determina as taxas de retorno do investimento e que, por sua vez, determina as taxas de crescimento agregadas de uma economia*”. Assim, refere que, “*as economias que apresentem taxas de crescimento mais elevadas de forma sustentada são consideradas as mais competitivas*”.

Contudo, se recorrermos à Comissão Europeia (CE), no seu *European Competitiveness Report 2004*, -(European Commission, 2004), esta refere que um país é competitivo quando verifica um crescimento sustentado no seu nível de vida e este crescimento é acompanhado pelo mais baixo nível de desemprego involuntário possível.

Siggel (2006), no entanto, afirma que um país só poderá ser considerado competitivo se apresentar elevadas exportações em conjunto com um nível sustentável de bem-estar.

Krugman (1994) é um dos principais críticos relativamente à diferença entre competitividade de um país e de uma organização quando se procura definir competitividade. Segundo este autor, a competitividade não deve ser entendida da mesma forma, seja para um país ou seja para uma organização. De acordo com a visão deste autor não se pode equiparar uma organização a um país em termos de competitividade porque uma organização pode declarar falência quando se torna incapaz de fazer face às suas despesas, quer com colaboradores, fornecedores e obrigacionistas e num país já não se pode verificar esta situação. Desta forma, equiparar a competitividade a nível de uma empresa e de um país é uma comparação perigosa.

“*Porter (1985) aborda o tema da competitividade associando-a não a vantagens ocasionais ou oportunistas mas à obtenção de níveis de competitividade que assegurem vantagens sustentáveis e, portanto, duradouras. Dessa forma, apenas a constante modernização e a permanente postura inovadora de um segmento podem criar dificuldades para a rápida imitação e assegurar a sua competitividade internacional*

*sustentável. Inovação e modernização constituem ‘armas’ para a constante actualização da vantagem competitiva. Mudanças em taxas de câmbio com fins específicos de privilegiar a capacidade de exportação de uma nação podem reflectir-se em vantagens de curta duração e sem sustentabilidade. Por outro lado, sectores industriais com capacitação tecnológica e em permanente evolução são relativamente imunes a modificações macroeconómicas que venham a prejudicar as exportações”.* (Joaquim Borges Gouveia and Joaquim Felício Júnior, 2004)

Contudo, Paul Krugman, (1994), afirma que as modificações na taxa de câmbio real, podem, por outro lado, diminuir o poder de compra relativamente aos bens importados, mas por outro lado, pode favorecer as exportações. Segundo este autor o nível de vida ou o bem-estar depende do poder de compra que se tem relativamente aos bens produzidos quer no estrangeiro quer no próprio país, logo uma alteração na taxa de cambio pode também traduzir-se numa diminuição do nível de bem estar. Sectorialmente, uma alteração na taxa de câmbio real de uma economia poderá afectar positivamente ou negativamente as empresas que laborem nesse sector, tudo depende da quantidade e do preço dos bens exportados e importados por estas empresas. (citado em Siggel, 2006).

Em suma, estes autores, Krugman e Michael E. Porter referem que por si só os factores macroeconómicos não explicam a competitividade.

Geralmente, os estudos sobre a competitividade voltam-se para a competitividade a nível empresarial ou organizacional pois se não houverem melhorias ao nível microeconómico que complementem as melhorias macroeconómicas não se consegue analisar os verdadeiros impulsionadores da competitividade.

Entende-se por competitividade empresarial a capacidade de obter uma rentabilidade igual ou superior às outras empresas que se encontram no mesmo mercado.

Em Possas e Carvalho (1990), a competitividade é caracterizada como o poder de definir (formular e implementar) estratégias de valorização do capital, desde que baseado em aspectos económicos e não institucionais.

Segundo Mário Marmelo de Jesus, os factores mais importantes para atingir os objectivos de produtividade e crescimento de uma forma sustentada são factores de natureza microeconómica. Para aumentarmos a produtividade é de grande importância a implementação e desenvolvimento de políticas macroeconómicas, mas também é determinante que o sector empresarial saiba interpretar e colocar em prática estas políticas para que consigam seguir as estratégias de crescimento e desenvolvimento necessárias à criação de valor para a empresa. Se as políticas não forem devidamente interpretadas e implementadas pelas empresas para a melhoria dos índices de eficiência, produtividade e competitividade, de nada serve a sua existência (políticas).

Porter afirma que a competitividade em determinado local decide-se pela produtividade que as empresas desse local conseguem alcançar. Deste modo, tentar apresentar a competitividade a nível nacional é abordar o tema de forma errada, para abordar o tema de forma correcta deve-se focalizar a economia como indústrias específicas e segmentos em vez de ser como um todo.

Por sua vez, Dollar e Wolf (1993), entendem a competitividade mais no ponto de vista internacional. Segundo estes autores a competitividade é a capacidade que uma empresa tem para vender os seus produtos no mercado internacional, quanto maior quota de mercado internacional tiver maior é a competitividade da empresa.

A generalização muitas vezes feita define a competitividade internacional como sendo a capacidade de um país em competir a nível internacional.

De acordo com o autor Wagner Cezar Lucato, a competitividade empresarial baseia-se na forma como a empresa se mantém no mercado e pela forma como opta por estratégias concorrenciais que lhe são favoráveis obtendo uma melhor rentabilidade. Na visão deste autor torna-se difícil comparar os níveis de competitividade, sendo para tal necessário analisar e traduzir todas as características em variáveis. Este processo reflectirá o desempenho competitivo da empresa no mercado onde actua. Para que seja possível a comparação é necessária a existência de uma empresa “standard” (padrão) para controlar a evolução dos resultados de modo a atingir os objectivos.

Possas (1997), afirma que a tecnologia afecta qualidade e preços interferindo assim, mesmo que indirectamente, na competitividade das empresas. Cada vez mais as inovações tecnológicas estão presentes na diferenciação dos produtos com vista à

competitividade em vez dos preços e custos. Contudo, a tecnologia por si só não é justificação para um aumento da competitividade, é necessário que a tecnologia esteja associada à redução dos custos e ao aumento da qualidade do produto para ser possível criar vantagens competitivas para as empresas.

As empresas têm vindo a preocupar-se cada vez mais com a inovação como forma de lidar com a competitividade. No entanto, as decisões relativas às estratégias de inovação ainda se ressentem um pouco do uso dos meios adequados para lidar com as questões que surgem do próprio uso da inovação. Uma das características tidas como mais importante nas organizações competitivas é a sua capacidade de inovação, visto como um processo de melhoria contínua, “fazer melhor do que o que já se fazia” é fundamental para a sobrevivência das organizações. A competitividade não depende apenas do ambiente interno às organizações, depende também do seu ambiente externo, da mesma forma acontece com a capacidade de inovar.

Após algumas interpretações de diferentes autores apercebemo-nos da dificuldade em definir competitividade. Existem autores que abordam a questão mais superficialmente não se encontrando tanta complexidade nestas definições, contudo os autores que tentam defini-la mais profundamente apercebem-se da dificuldade existente na busca de uma só definição. Normalmente, a competitividade está ligada ao aumento dos lucros, deste modo a inovação tecnológica e a produtividade a si associada cooperam para que haja redução dos custos ou vantagem de diferenciações de produtos que permitam um aumento do lucro.

#### **4.2. Factores que determinam a competitividade**

O debate acerca da competitividade tem sido constante nas últimas décadas e é um assunto que assume maior relevância nos períodos de crise económica e/ou financeira. E, sempre que se questiona o assunto da competitividade de uma dada organização está-se naturalmente perante um conjunto de situações concorrenciais onde diferentes competidores por diferentes meios disputam um dado objecto (clientes, vendas, partes do mercado, etc.), tudo isto no âmbito de um dado meio político e institucional.

A competitividade é sempre, deste modo, o resultado ou o balanço da concorrência. Se não existir concorrência não se pode saber se os *players* são ou não competitivos.

A competitividade tem associada a si vários factores, uns intrínsecos outros extrínsecos (ver Figura 3).

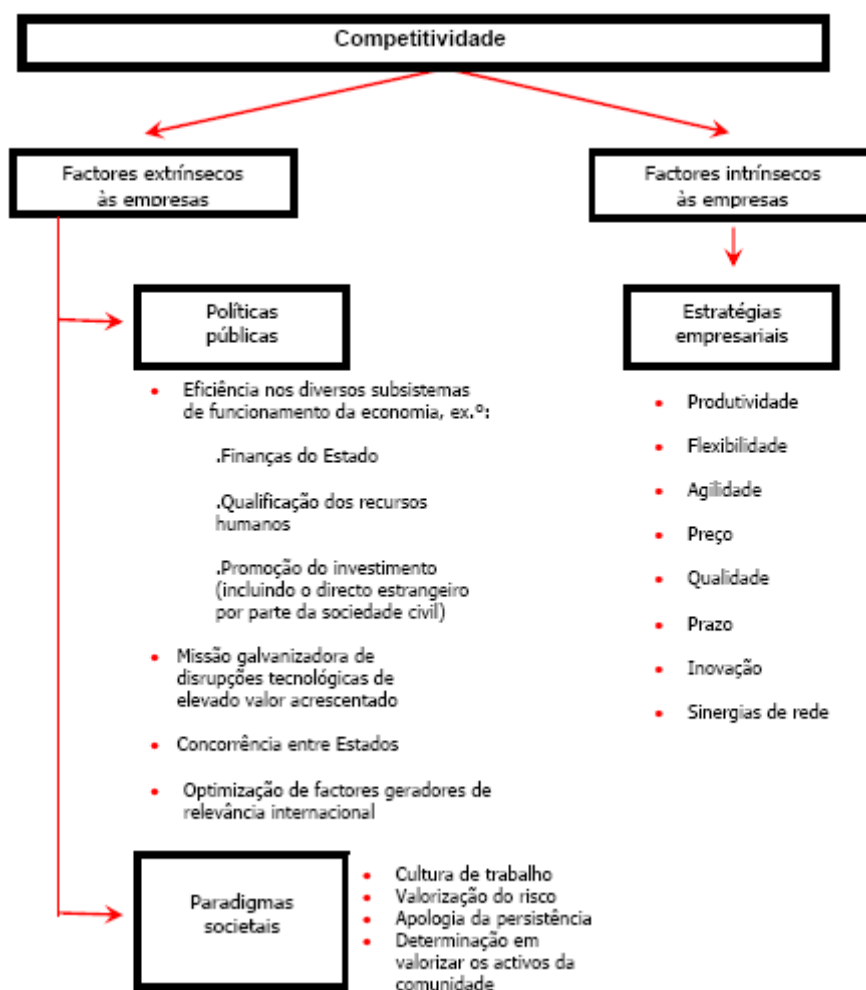


Figura 3 - Os factores determinantes da competitividade

Fonte: Rodrigues, Eduardo, “O Euro e a Competitividade da Economia Portuguesa”, 2000

Os factores extrínsecos são factores que a empresa não pode controlar, ao contrário dos factores intrínsecos que podem ser controlados e determinados pela empresa.



Para uma melhor forma de actuar e compreensão de todo o ambiente, influenciado pelos factores referidos, a empresa deve fazer análises internas e externas a esse ambiente.

A análise interna é a análise do meio interno da organização, aquilo que acontece dentro da própria organização e depende apenas desta. Como é o caso da análise dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, organizacionais, ou a forma como a organização está estruturada, os valores que impõe aos seus colaboradores, a cultura organizacional que dispõe. Estas são de certa forma variáveis que são controláveis pela Organização, é decisão da própria. São características que influenciam as escolhas estratégicas, planeadas, pensadas pela organização.

Na análise externa, analisa-se as variáveis que não são controláveis pela Organização, mas que influenciam a actividade da Organização e as suas escolhas estratégicas. Avaliam-se as tendências macroeconómicas da economia, analisa-se a relação da organização com os seus clientes, fornecedores e com outras entidades externas. Diariamente o ambiente externo passa por constantes mutações, estas mutações afectam as organizações tal como as suas estratégias. Exemplos dessas mutações: a existência de fortes concorrentes no mercado global; a evolução da tecnologia; a mudança do estilo de vida dos consumidores; entre outros.

Em suma, podemos dizer que a competitividade é um processo que decorre da concorrência entre as empresas ou entre as próprias nações. Uma empresa para se tornar competitiva não deve fixar-se só em si, deve também, ter em atenção o ambiente que a rodeia.

#### **4.3. Estratégias de fusão, aquisição e reestruturação como fonte de vantagem competitiva**

Actualmente, o mundo dos negócios passa, essencialmente, pela redução dos activos efectivos das empresas e pela aquisição e reestruturação das suas estratégias. As organizações são obrigadas a aumentarem o seu rendimento e a sua eficácia devido à desregulamentação, à intensificação da concorrência e às mudanças tecnológicas. Perante estas pressões existem opções que ajudam na análise e reconsideração de todos

os aspectos do funcionamento da organização para que continuem a ser competitivas. A redução dos efectivos apresenta certas vantagens, no entanto, permanece a dificuldade em compreender e aceitar quando é a dimensão humana que está em causa.

Num mercado cada vez mais complexo e em constante evolução, as empresas têm dificuldade quando apenas alguns gestores estão envolvidos na formulação e implementação das estratégias. Os gestores devem conhecer e entender os conceitos básicos da gestão estratégica. Todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo e não apenas os gestores.

A gestão estratégica tem por base organizar os contributos que as diferentes áreas têm a dar à organização, sendo como que uma espécie de linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos especialistas existentes em cada sector da organização. Esta gestão permite uma visão mais favorável à sobrevivência da empresa, pensando-se sempre a curto e a longo prazo. A perspectiva estratégica ajuda a encontrar um compromisso entre a eficiência e a eficácia.

É importante referir que existem estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Como é de fácil compreensão, as estratégias pretendidas são aquelas que são definidas e que se pretende que sejam realizadas. As estratégias realizadas são aquelas que realmente se realizam. Ao contrário das estratégias pretendidas, que se focam em aspectos futuros, as estratégias realizadas reportam ao passado. É de referir que, por vezes, as estratégias pretendidas são bastante diferentes daquelas que realmente se realizam.

Este tipo de gestão permite o desbloqueamento do individualismo existente em cada secção, desagregado dos objectivos globais da organização.

A gestão estratégica de uma empresa é a base de toda a sua acção futura. Permite analisar, pensar, decidir o caminho a seguir e os grandes objectivos a atingir. Permite ainda calendarizar as acções a desenvolver no âmbito do planeamento estratégico.

De acordo com o livro "Acquisition and restructuring strategies" (West Publishing Company, 1997), a aquisição de empresas foi muito utilizada pelas empresas americanas nos últimos anos. Para muitas, esta estratégia não só desempenhou um papel importante na reestruturação do negócio americano, como ajudou as empresas a

expandirem-se muito mais rapidamente e com maior facilidade para outros países, incluindo os da Europa.

A utilização adequada desta estratégia é um meio eficaz para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes a fim de continuarem a ser competitivas no mercado.

Este fenómeno emergiu nos anos 80, mas o seu desenvolvimento efectivo deu-se nos anos 90.

Para a gestão estratégica, a estratégia de aquisição deve aumentar a competitividade de uma empresa tanto quanto os accionistas possam tirar vantagem. Por consequente, uma estratégia de aquisição deve apenas ser utilizada se a empresa possuir capacidades para aumentar o seu próprio valor económico e se a utilização do capital da empresa absorvida for óptima.

Muitas vezes confunde-se os conceitos fusão com aquisição. A fusão é uma estratégia através da qual duas empresas, normalmente com uma dimensão semelhante, consentem integrar as suas operações sobre uma base relativamente idêntica, uma vez que a reunião dos seus recursos e das suas competências permite criar uma forte vantagem competitiva. A aquisição é uma estratégia através da qual uma empresa compra / assume o controlo de uma outra, ou do mesmo sector de actuação ou de um sector radicalmente diferente do seu, com o objectivo de utilizar o centro de competência da maneira mais eficaz fazendo da empresa absorvida um negócio subsidiário através da sua carteira de negócios. Existe também a tomada de poder (OPA), que em certa medida, é também uma estratégia de aquisição cujos objectivos da empresa não solicitam a oferta da empresa que propõe a aquisição.

As motivações para as fusões e aquisições podem ser diversas.

Aumentar o poder de mercado, ou seja, reforçar ou criar poder de mercado, na medida em que num processo de fusão ou aquisição elimina-se os concorrentes, evitando a concorrência excessiva, o que permite controlar melhor o mercado, e praticar preços mais elevados. As maiorias das aquisições cujo objectivo é o aumento do poder de mercado são realizadas entre uma empresa e os seus concorrentes, fornecedores, distribuidores ou clientes. O seu objectivo ao empreender nesta estratégia é conseguir

alcançar vantagens comparativas em relação aos seus concorrentes e quem sabe tornar-se líder de mercado.

Aumentar a diversificação dos produtos/serviços das empresas permite a estas expandir-se de forma rápida, permitindo-lhes obter ganhos de eficiência, na medida em que muitos recursos humanos, tecnológicos e organizacionais serão compartilhados sem acréscimo de custos entre vários produtos e actividades. Usar aquisições para diversificar uma empresa é a forma mais fácil e rápida de mudar o portfolio de negócios da empresa.

Ultrapassar Barreiras à Entrada numa Indústria, são factores associados ao mercado ou às empresas instaladas, que aumentam os custos e as dificuldades que as empresas entrantes numa indústria têm de enfrentar.

Minimização dos riscos e dos custos, pois actuando em áreas de negócios distintos, permite minimizar o risco e a incerteza, na medida em que a empresa tem um maior controlo sobre o processo produtivo, sobre as vendas, e eliminar os custos de distribuição. Essa redução dos custos permite a empresa alcançar economias de escala.

Aprender e desenvolver novas capacidades. Algumas aquisições são realizadas para obter capacidades que aquela empresa não possui. Estudos têm mostrado que as empresas podem ampliar os seus conhecimentos e reduzir a inércia através de aquisições. Efectuando uma aquisição, uma empresa pode conseguir economias de integração pela utilização de tecnologias ou *know-how* semelhantes para produtos diferentes, com significativos ganhos de eficiência. Pode-se, também, conseguir obter sinergias que conduzirão a um aumento da produtividade e da rentabilidade.

Obtenção de benefícios fiscais, pois a aquisição de outra empresa pode possibilitar a obtenção de benefícios fiscais. Há empresas que se encontram em situações que os impossibilita de beneficiar de benefícios fiscais, e fundindo-se a uma outra em situação favorável, há possibilidade de obter esses benefícios.

Valorização das empresas envolvidas. Outro dos motivos para elaborar uma fusão ou aquisição, são as vantagens que essa operação trás aos accionistas e investidores, através da influência positiva que exerce nos mercados de capitais. Só o simples anúncio de que pode haver uma fusão ou aquisição leva imediatamente ao

aumento da capitalização bolsista das empresas participantes na operação. Caso a aquisição seja bem sucedida dá-se a valorização das empresas envolvidas, o que irá beneficiar os accionistas de ambas as empresas. Para além disso, existe a possibilidade de obtenção de sinergias, isto é, o desempenho da nova empresa pode e deve ser superior ao desempenho individual das duas empresas que lhe deram origem.

No entanto as fusões e aquisições têm vantagens e desvantagens associadas ao seu processo e realização.

#### Vantagens:

- ✓ Permite um melhor controlo sobre os canais de distribuição, de fornecedores e marketing;
- ✓ Melhor controlo dos custos dos produtos e da qualidade;
- ✓ Aumento da capacidade de produção;
- ✓ Acesso a novas tecnologias que permitam á empresa obter ganhos de eficiência;
- ✓ Maior agressividade concorrencial a nível nacional e internacional;
- ✓ Acesso a novos mercados, com custos mais reduzidos;
- ✓ Beneficiar de economia de escala e de gama;
- ✓ Uniformização dos serviços e complementaridade dos negócios;
- ✓ Possibilita as pequenas empresas entrar em mercados maiores, bem como aos grandes reduzir custos de funcionamento.

#### Desvantagens:

- ✓ As fusões e aquisições são actividades de elevados riscos económicos e políticos quando mal conduzidos;
- ✓ Envolve elevados investimentos de recursos financeiros, humanos e são processos irreversíveis;
- ✓ Requer bom conhecimento do mercado em que se vai actuar.

#### **4.4. Caetano Auto, S. A. – exemplo prático**

A Caetano Auto, S. A., antigamente denominada por Salvador Caetano - Comércio de Automóveis, é uma empresa pertencente ao Grupo Salvador Caetano e, tem como principal actividade o comércio de automóveis das marcas Toyota e Lexus, como foi referido anteriormente. A sua constituição, em 2002, resultou da fusão do retalho automóvel TOYOTA pertencente ao grupo Salvador Caetano. Esta fusão foi uma estratégia adoptada pela empresa de forma a aumentar a sua competitividade.

A fusão foi feita entre nove empresas, que apesar da denominação base utilizada por todas ser a mesma, Salvador Caetano - Comercio de Automóveis, eram empresas distintas.

Esta fusão permitiu uma reestruturação das estratégias da empresa. Num mercado em constante pressão no dia-a-dia, como é caso do mercado automóvel, todos os aspectos de funcionamento da organização têm de ser tidos em conta. As organizações são obrigadas a aumentar o seu rendimento devido à concorrência, que também não fica “parada”, e devido às mudanças tecnológicas.

Neste momento, a Caetano Auto é composta pela sede e por nove plataformas situadas no Minho, Porto, Centro, Litoral, Lisboa, Ribatejo, Setúbal, CBEP (Castelo Branco, Évora e Portalegre - apesar desta designação neste momento Évora está ligada á região de Setúbal), e Algarve. Estas são zonas geográficas de actuação, onde existem diversos pontos de venda, que são designados por Pólos.

Esta fusão foi possível, uma vez que todas as empresas tinham uma estrutura accionista idêntica, o objecto social era o mesmo, a compra e venda de automóveis ligeiros e pesados, novos e usados, a venda de peças e acessórios, reparação e assistência técnica dos mesmos, venda de óleos, gasolina e actividades congéneres, todas as empresas têm o mesmo CAE (Classificação da Actividade Económica) 50100.

Antes da fusão realizou-se um estudo demonstrativo das vantagens que a fusão poderia vir a ter para as diferentes empresas. Em 11 de Outubro de 2001 foi possível

realizar um projecto de fusão com base no estudo realizado e onde se estipulou os motivos, as condições e os objectivos desta fusão<sup>3</sup>.

A fusão permitiu uma centralização dos processos resultando numa melhor utilização dos recursos técnicos e humanos, numa harmonização das políticas comerciais e financeiras e numa uniformização da forma de actuação no mercado.

Em resultado desta fusão foi possível criar uma equipa comercial coesa e unida, evitando a duplicação de custos e garantindo a implementação de uma única estratégia definida pelas marcas e pela empresa para todos os mercados, tendo sempre em conta as características de cada uma. Uma única empresa ganha poder negocial de compra com os fornecedores devido ao efeito de volume e de quantidade, pode-se mesmo falar na criação de economias de escala e na redução de custos de posse do stock, pois na realidade passou a ser um stock único e uma única estrutura de apoio logístico. A nível financeiro permitiu uma optimização na gestão dos recursos financeiros, sendo possível utilizar eventuais excedentes de tesouraria em redução de níveis de endividamento e na cobertura de necessidades de investimento. Nasceu um só departamento de Marketing e publicidade, com ligação aos Distribuidores beneficiando de um maior orçamento operacional, um maior campo de acção, maior liberdade na criação, superando assim os conflitos inter-empresas e garantindo a possibilidade de um trabalho mais profissional.

Passou a haver uma concentração e focalização uma dos negócios, combatendo ineficiências e acrescentando-lhe valor. Passou a haver uma concentração em centros especializados, em regime de *BackOffice*, de algumas tarefas que dantes eram exercidas em cada uma das empresas, com os inerentes aproveitamentos de sinergias, ao nível da contabilidade, das compras, da utilização dos recursos humanos da informática etc..

A fusão evita a duplicação dos procedimentos internos quer jurídicos, quer financeiros e fiscais, quer ainda administrativos, nomeadamente os relacionados com os fornecedores, clientes, instituições financeiras, Estado e outros entes públicos.

O aumento da eficiência na gestão permitiu racionalizar os procedimentos operacionais e administrativos, provocando uma maior rendibilização das potencialidades dos recursos humanos existentes, a criação do espírito de corpo da instituição e a motivação dos referidos recursos.

---

<sup>3</sup> Ver Projecto de fusão, documento interno (2001)

Os colaboradores também beneficiaram com esta fusão, uma vez que, passaram a usufruir de um alargamento nos benefícios sociais.

Esta fusão permitiu a partilha de uma visão única do negócio e a unificação de critérios. Trouxe vantagens na competitividade por ser uma empresa única e, por consequência, um aumento das nossas margens e benefícios.

A actividade principal da empresa é o comércio de Viaturas Novas, contudo existem outras duas actividades complementares, que são o comércio de Viaturas Usadas e o serviço Após-Venda, ou seja, vendas de peças e serviço de oficina.

Em 2004, houve a fusão com o Grupo Autopartner, constituído por diversas empresas, como é o caso da Fernando Simão, Ouro, Autopartner, Cityplus e AE Motores, o que permitiu uma diversificação das marcas vendidas e um maior leque de oferta aos nossos clientes, aumentando assim o mercado e tornando-se mais competitiva.



## **5. O AMBIENTE MACROECONÓMICO EM PORTUGAL**

### **5.1. Indicadores da conjuntura económica**

No capítulo 4 deste trabalho pudemos verificar que para uma empresa se tornar competitiva não pode, na adopção das suas estratégias, ter só em consideração o seu ambiente microeconómico. Para obter resultados positivos, necessita de ter também em conta o meio externo em que se insere, por isso, torna-se importante abordar um pouco o ambiente vivido em Portugal.

A competitividade é uma capacidade que tem em conta os factores intrínsecos da empresa mas também os factores extrínsecos. Apesar da empresa de não poder controlar os factores externos à empresa, esses factores são muito importantes para a empresa e devem estar sempre “presentes” nas tomadas de decisão. O ambiente macroeconómico é algo “externo” à empresa.

O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objectivo de medir a actividade económica, é definido como o valor de todos os bens e serviços produzidos numa determinada região/país menos o valor de quaisquer bens ou serviços utilizados na sua criação, num determinado período de tempo.

O cálculo da taxa de crescimento anual do volume do PIB é utilizado para comparar dinâmicas de desenvolvimento económico, ao longo do tempo e entre as economias de tamanhos diferentes. A taxa de crescimento real do PIB retira a variação existente nos preços ao longo dos anos, ou seja, esta taxa não está influenciada pela inflação que se faz sentir no país.

A taxa de crescimento real do PIB tem estado muito instável nos últimos anos. O ano onde se registou uma taxa mais alta de crescimento do PIB foi em 2007 face a 2006, uma vez que a taxa de variação entre estes se manteve nos 1,7%, mesmo assim manteve-se bastante aquém da média da União Europeia onde esta taxa foi de 2,4%.

Na realidade, e como podemos observar na tabela 2, Portugal, no que diz respeito ao PIB, tem-se mantido muito afastado dos níveis de crescimento da União Europeia, o que não é nada bom para o nosso país.

**Tabela 2 - Evolução de alguns indicadores económicos em Portugal**

Indicadores (%)	Área Geográfica	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Taxa de crescimento real do PIB	EU (25 Países)	0.8	0.8	1.9	1.5	2.6	2.4	0.4
	Portugal	0.0	-1.5	0.9	0.5	1.0	1.7	-0.2
Inflação	EU (25 Países)	2.1	2.0	2.0	2.2	2.2	2.3	3.7
	Portugal	3.7	3.3	2.5	2.1	3.0	2.4	2.7
Desemprego	EU (25 Países)	8.8	9.0	9.2	8.9	8.2	7.1	7.0
	Portugal	4.5	6.1	6.3	7.6	7.7	8.0	7.6

Fonte: elaboração própria, dados retirados do Eurostat

A inflação é o aumento no nível geral de preços. É por isso um factor que afecta directamente o poder de compra dos consumidores. A inflação tem-se alterado ao longo do período considerado. De 2002 até 2005 assiste-se a uma diminuição desta taxa, contudo no ano de 2006 aumenta para 3%, mas em 2007 volta a baixar para 2,4%. Em 2008 assiste-se novamente a um pequeno aumento para 2,7%. Se compararmos Portugal e a União Europeia apercebermo-nos da oscilação existente entre estas duas taxas, entre os anos de 2002 até 2005 assiste-se a uma recuperação por parte de Portugal, uma vez que Portugal a cada ano que passa se encontra mais próximo da média Europeia, contudo, em 2006 assiste-se de novo a um aumento exagerado de Portugal na taxa de inflação. Em 2007 voltamo-nos a aproximar-nos da média Europeia, conseguindo mesmo em 2008 ficar com uma taxa de inflação mais baixa do que a que se reflectiu na média da União Europeia.

A taxa de desemprego traduz o percentual de pessoas activas, ou seja, capazes de exercer uma profissão e que procuram um emprego remunerado, mas que, por diversas razões, não se encontram neste momento empregadas. Este indicador também afecta directamente o poder de compra dos consumidores, uma vez que se estes não se encontram a trabalhar o seu poder de compra vai ser mais reduzido.

O desemprego tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos, desde 2002 para 2007 aumentou 3,5%, em 2002 a taxa foi de 4,5% atingindo o pico mais alto, no período considerado, em 2007 de 8%, em 2008 o desemprego diminuiu para 7,6%.

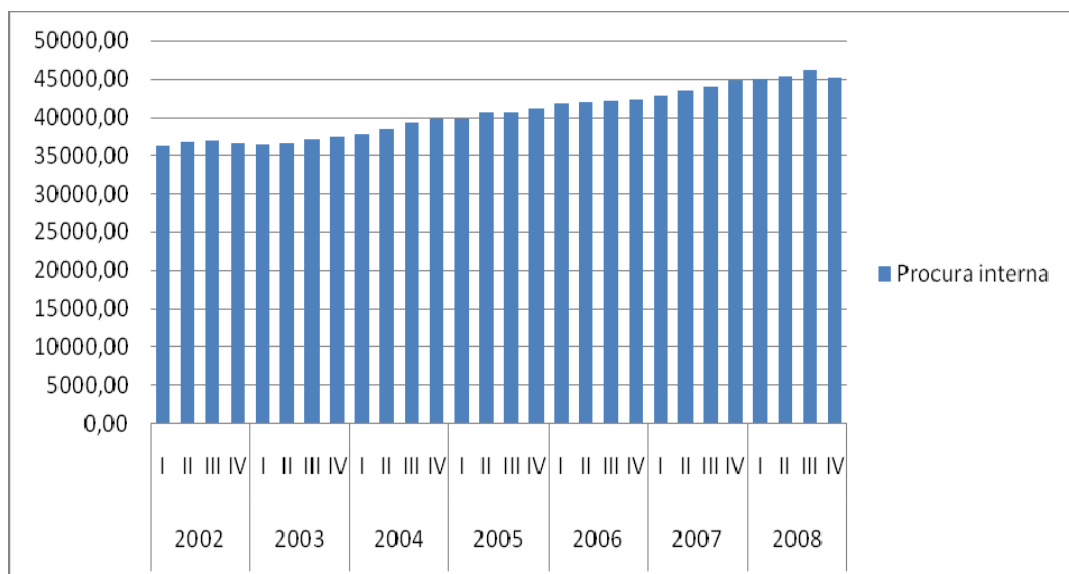


Gráfico 3 - Procura interna (€, milhões) de Portugal

Fonte: elaboração Própria, dados retirados do INE

A procura interna é fundamental para o crescimento económico, e é função da distribuição dos rendimentos. A procura interna é a soma da despesa de consumo final e de formação bruta de capital efectuada por residentes. A procura interna de uma região ou de um país é dada pela seguinte fórmula:

Procura Interna = C + G + I, onde C= Consumo Privado, G= Consumo Publico, I= Investimento, este indicador afecta directamente o PIB e o desempenho de um País. Em Portugal a procura interna aumentou de 2002 para 2007 cerca de 19% e em 2008 tanto no primeiro trimestre como no terceiro trimestre aumentou cerca de 5% face ao mesmo período do ano anterior, no segundo trimestre aumentou cerca de 4,5%. O aumento que se registou no quarto trimestre de 2008 relativamente ao quarto trimestre de 2007 foi muito reduzido, tendo sido apenas de 0.58% (Gráfico 3).

A variação existente nos indicadores macroeconómicos (inflação e desemprego) reflecte-se directamente na confiança dos consumidores (ver Gráfico 4).

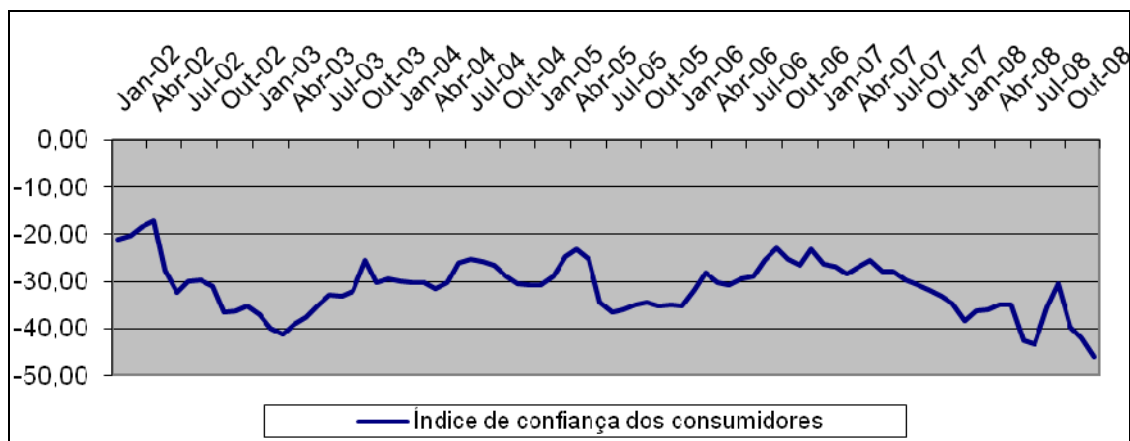


Gráfico 4 - Indicador de confiança dos consumidores

Quando os consumidores se sentem mais optimistas aumenta a propensão de compra e de investir. No ano de 2002 verifica-se uma grande quebra no índice de confiança dos consumidores. Por sua vez, no ano de 2003, assiste-se a uma recuperação do índice de confiança dos consumidores e no sentido oposto verifica-se uma diminuição da taxa de inflação, uma diminuição que pode ter contribuído para a recuperação referida. Em 2004 tivemos nova diminuição da taxa de inflação mas nesse ano o aumento do desemprego pode ter feito com que se verificasse a estagnação do índice de confiança dos consumidores (Gráfico 4). No ano de 2005 os indicadores, taxa de inflação e desemprego, acompanharam a evolução do ano anterior o que em parte explica a quebra verificada a partir do 2º trimestre desse ano. No ano de 2006 a taxa de desemprego manteve-se praticamente constante e no mesmo ano o índice de confiança teve pequenas *nuances*. Em 2007 o aumento verificado no desemprego pode ter contribuído fortemente para a diminuição do índice de confiança. No ano de 2008, temos a “crise” generalizada na cabeça dos consumidores o que leva a uma diminuição constante da sua confiança, contribuindo também para este resultado o aumento da taxa de inflação.

## 5.2. A competitividade em Portugal

Se recorrermos ao Fórum Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) e consultarmos o “The Global Competitiveness Report”, onde se encontra o Índice de Competitividade Global 2008-2009 (Growth Competitiveness Index, GCI), verificarmos como se depara a competitividade da economia do nosso país face a outras economias.

De acordo com este índice constatamos que o nosso país se encontra na quadragésima terceira posição. Os EUA foram considerados o país mais competitivo entre os 131 países avaliados por esse estudo, como podemos avaliar pela tabela em baixo, em 2006 os EUA encontravam-se na sexta posição. A Suíça, que em 2005 se encontrava na quarta posição, em 2006 passou para a primeira posição e posteriormente tem se mantido na segunda posição.

Comparando os resultados de 2007 com os de 2008, os países que tiveram maiores subidas de competitividade foram o Chipre, subindo 15 posições, e Malta subindo 4. Os países que perderam competitividade foram a Hungria, descendo 15 posições no ranking, a Letónia, que desceu 9 posições, a Lituânia, 6 posições, a Estónia e a Eslováquia desceram 5 posições.

Portugal, por sua vez, desceu 3 posições no Ranking de 2008 face a 2007 perdendo competitividade relativamente as outras economias (Tabela 3).

**Tabela 3 - Rankings Baseados no Índice de Competitividade Global(GCI)**

País	Índice Global de Competitividade(GCI)					Sub- Índices do GCI					
	GCI 2005	GCI 2006	GCI 2007	GCI 2008		Condições Básicas		Aumento da Eficiência		Factores de Inovação	
	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Pontuação	Ranking	Pontuação	Ranking	Pontuação	Ranking	Pontuação
EUA	1	6	1	1	5,74	22	5.50	1	5.81	1	5.80
Suíça	4	1	2	2	5,61	2	6.14	8	5.35	2	5.68
Dinamarca	3	4	3	3	5,58	4	6.14	3	5.49	7	5.37
Suécia	7	3	4	4	5,53	6	6.00	9	5.35	6	5.53
Singapura	5	5	7	5	5,53	3	6.14	2	5.52	11	5.16
Finlândia	2	2	6	6	5,5	1	6.18	13	5.21	5	5.53
Alemanha	6	8	5	7	5,46	7	5.96	11	5.22	4	5.54
Holanda	11	9	10	8	5,41	10	5.81	7	5.38	9	5.20
Reino Unido	9	10	9	12	5,3	24	5.46	4	5.45	17	4.93
Áustria	15	17	15	14	5,23	9	5.81	20	5.03	12	5.16
França	12	18	18	16	5,22	13	5.76	16	5.09	14	5.08
Bélgica	20	20	20	19	5,14	18	5.60	21	5.02	15	5.02
Irlanda	21	21	22	22	4,99	32	5.24	19	5.05	20	4.72
Luxemburgo	24	22	25	25	4,85	12	5.78	27	4.69	24	4.51
Espanha	28	28	29	29	4,72	27	5.34	25	4.75	29	4.25
Estónia	26	25	27	32	4,67	30	5.27	26	4.73	40	4.06
República Checa	29	29	33	33	4,62	45	4.85	28	4.67	25	4.37
Chipre	41	46	55	40	4,53	23	5.48	39	4.43	41	4.05
Eslovénia	30	33	39	42	4,5	38	5.13	37	4.45	33	4.15
Portugal	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	4,47	<b>37</b>	5.14	<b>34</b>	4.47	<b>43</b>	4.03
Lituânia	34	40	38	44	4,45	46	4.84	43	4.37	49	3.87
Eslováquia	36	37	41	46	4,4	52	4.66	32	4.52	53	3.80
Itália	38	42	46	49	4,35	58	4.53	42	4.38	31	4.19
Malta	44	39	56	52	4,31	40	5.08	44	4.35	56	3.74
Polónia	43	48	51	53	4,28	70	4.39	41	4.39	61	3.70
Letónia	39	36	45	54	4,26	55	4.63	47	4.31	84	3.39
Hungria	35	41	47	62	4,22	64	4.43	48	4.31	55	3.75
Grécia	47	47	65	67	4,11	51	4.66	57	4.16	68	3.65

Fonte : The Global Competitiveness Report 2006-2007 e 2008-2009

O índice de competitividade Global incorpora vários factores quantitativos e qualitativos para avaliar a competitividade das economias. Actualmente é calculado com base na média entre 3 sub-índices, as condições básicas, o aumento da eficiência e os factores de inovação. Relativamente a estes 3 sub-índices podemos verificar que Portugal teve melhores resultados no sub-índice “aumento da eficiência” e “nas condições básicas” do que no sub-índice “factores de inovação”.

Para retomar um crescimento sustentado em Portugal tem de se proceder a uma transformação do seu conjunto de actividades internacionalmente competitivas e combinar actividades que exijam recursos humanos qualificados.

Para responder a este propósito Portugal deve aumentar o emprego e a competitividade nas indústrias que actuem internacionalmente, diversificando as actividades para segmentos que permitam obter produtividades superiores à média actual. Reforçar os bens e serviços que podem concorrer no mercado internacional e reforçar a competição dos serviços normalmente protegidos da concorrência internacional de modo a obter uma maior eficiência. Utilizar de forma sustentável os recursos naturais do país, aproveitando o potencial endógeno nacional.

Nesta transformação podemos distinguir as actividades que ajudem a aumentar a produtividade da economia e gerem emprego qualificado, actividades que aumentem a produtividade em sectores que estão em processos de perda de emprego por forte competição internacional e actividades que possam contribuir para gerar emprego sem grandes exigências de qualificação e sem contribuição significativo para o crescimento da produtividade, por exemplo actividades ligadas ao acolhimento de eventos e serviços prestados à distância.

O Banco de Portugal, no seu relatório de 2000 reconhece uma degradação da competitividade das exportações quando refere: “(...) os produtores portugueses têm vindo a registar perdas de quota nos mercados de exportação nos últimos anos. Entre 1997 e 2000 essa perda ascendeu a 3,3% em média anual, da totalidade dos mercados de exportação de manufacturas”. Devido ao facto de pertencer à União Europeia e ter aderido ao Euro, Portugal deixou de ser uma pequena economia aberta e passou a ser uma região pequena de uma grande economia quase fechada.

É imperativo que Portugal e as organizações sedeadas no país reforcem a competitividade, baseando-se na produtividade, inovação, qualidade e excelência.

## **6. COMPETITIVIDADE NO SECTOR AUTOMÓVEL PORTUGUÊS**

A indústria automóvel é um dos sectores industriais onde se tem sentido a forte contracção da procura e o abrandamento geral da economia. A tão falada “crise”.

Portugal, em 1995 tinha 9 fábricas de produção, chegando a 2001 com apenas 5 fábricas. Entre 2001 e 2005, o volume de negócio dessas 5 fábricas teve uma quebra de 37%. No mesmo período, o esforço da indústria conteve o aumento do desemprego em 9%. A produtividade nacional, na indústria automóvel, corresponde a cerca de metade da média dos países europeus (fonte: Associação dos Industriais de Automóveis).

O sector automóvel como muitos sectores da actualidade é fortemente influenciado pelas novas tecnologias, as tecnologias que são uma “fonte” de competitividade. As inovações tecnológicas são um dos factores intrínsecos à empresa e que está constante mudança e evolução.

As questões globais da competitividade nos dias que correm centram-se no abrandamento geral da economia e na contracção da procura de novos veículos nos mercados dos países mais desenvolvidos. Por exemplo, as vendas do terceiro trimestre de 2008 na Europa (EU + EFTA) verificaram quedas superiores a 15% (fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008).

Estes factores afectam muito a competitividade. Os construtores e fornecedores globais das empresas da indústria automóvel vêm-se forçados a cortes na produção, a paragens e cancelamentos de encomendas a sub fornecedores. As empresas procedem a planos de reestruturação, verifica-se redução do emprego e encerramento de unidades de montagem. Há um elevado risco de manutenção das unidades de menor dimensão.

O sector automóvel nacional é essencialmente exportador e apresenta elevada exposição aos mercados internacionais. A exportação da indústria automóvel nacional cinge-se a componentes, cerca de 80%, e 96,5% em termos de construtores (fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008).

O sector automóvel nacional tem uma elevada exposição aos mercados internacionais devido à sua essência exportadora. Os principais “alvos” desta



exportação são Espanha, Alemanha e França. A indústria dos componentes é, realmente, muito dependente da reacção dos construtores e fornecedores globais às alterações de conjuntura. Os fabricantes de componentes, devido a cancelamentos de encomendas, vêem as suas vendas baixarem drasticamente (Figura 4).

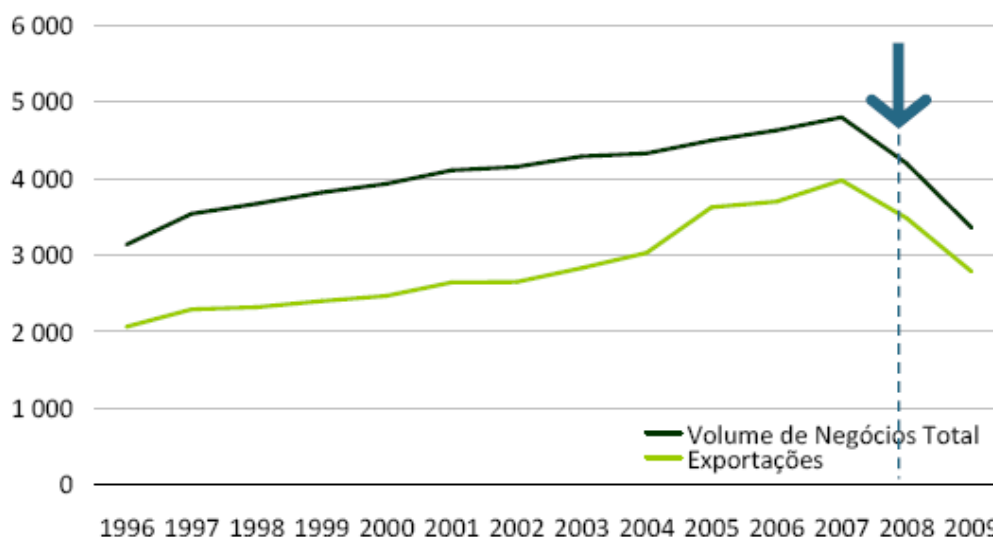


Figura 4 - Componentes para Automóvel (M€)

Fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008

Um factor muito negativo para a indústria automóvel nacional é o facto de muitos centros de decisão estarem fora do país (fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008). Este facto pode fazer com que as empresas possam perder vantagens competitivas perante os seus directos concorrentes.

Os impactos da indústria automóvel têm consequências para a economia nacional. A crise realça fragilidades estruturais pois muitas empresas não têm capacidade de responder perante situações de crise. Existe, também, uma forte pressão sobre as empresas com os aumentos dos custos de matéria-prima e energéticos e as taxas de juro (fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008).

Perante a crise vivida, para a generalidade das empresas, têm-se em perspectiva uma árdua gestão da tesouraria, planos de despedimento ou *lay-offs*, redução de investimentos planeados e encerramento de empresas ou unidades de produção (fonte:

Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008).

Na situação vivida, o governo aposta num apoio para ultrapassar a situação e os seus impactos negativos para a economia nacional. O governo assume uma vontade clara de preparar o novo ciclo da indústria com preocupações em termos de ambiente e nas oportunidades na área da mobilidade, com as quais pretende ganhos de competitividade do futuro (fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008). Factores externos à empresa mas que podem trazer vantagens competitivas para o seu negócio.

O plano de apoio à indústria por parte do governo pretenderá ainda posicionar o sector nacional como usufruto das acções da Comissão Europeia. O plano de relançamento da economia europeia tem um alargado conjunto de orientações das quais se destacam duas linhas de apoio à inovação no sector automóvel, enquadradas numa lógica de parceria entre públicos e privados (fonte: Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008).

O sector automóvel em Portugal tem se mantido bastante instável durante os últimos anos, como podemos analisar através da tabela 4, o ano 2003 teve uma quebra, nas vendas de matrículas, de 15% face ao ano anterior.

**Tabela 4 - Vendas de matrículas<sup>4</sup> em Portugal**

<b>Periodo</b>	<b>Matriculas</b>	<b>Variação %</b>
<b>2002</b>	305.387	
<b>2003</b>	258.860	-15,2
<b>2004</b>	268.875	3,9
<b>2005</b>	273.122	1,6
<b>2006</b>	259.189	-5,1
<b>2007</b>	270.237	4,3
<b>2008</b>	263.796	-2,4

Fonte: elaboração própria, dados retirados da ACAP

Nos anos de 2004, 2005 e 2007 assistimos a um aumento das vendas de matrículas, embora de 2004 para 2005 a variação do aumento tenha sido menor.

---

<sup>4</sup> Inclui Ligeiros de Passageiros, Todo-o-Terreno, Monovolumes com +de 2300Kg, Comerciais. Ligeiros e Comerciais. Pesados

Em 2006 ocorreu uma queda das vendas de 5,1 % face ao ano de 2005. Em 2007 verificamos um aumento de 4,3 %, mas em 2008 as vendas caem novamente 2,4% face a 2007 (Gráfico 4).

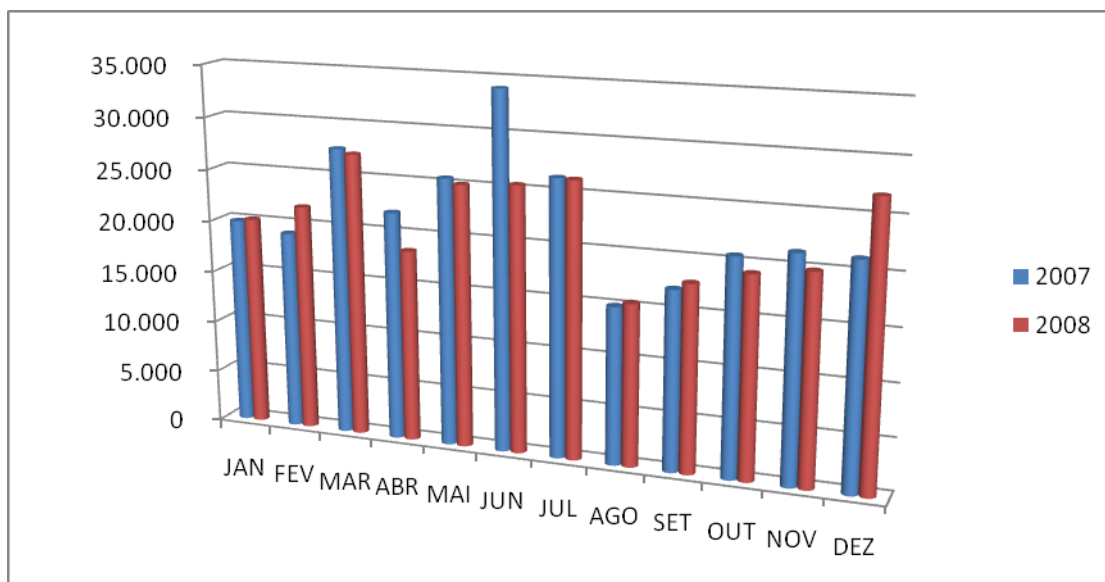


Gráfico 5 - Matriculas vendidas em Portugal de Janeiro a Agosto referente aos anos de 2007 e 2008

Fonte: elaboração Própria, dados retirados da ACAP

Em vendas totais de 2008 vendeu-se menos 6.441 matrículas face a 2007. Nos meses de Janeiro, Fevereiro, Agosto, Setembro e Dezembro, vendeu-se mais automóveis do que em 2007. Contudo, nos meses de Março, Abril, Maio, Junho e Julho, Outubro e Novembro as vendas em 2007 superam as vendas de 2008 em 440, 3532, 485, 8637, 67, 1453 e 1510 respectivamente. Tal como podemos verificar em Junho deparamo-nos com uma grande diferença.

É relevante verificarmos, também, a evolução em termos de vendas de veículos ligeiros das principais marcas concorrentes da Toyota.

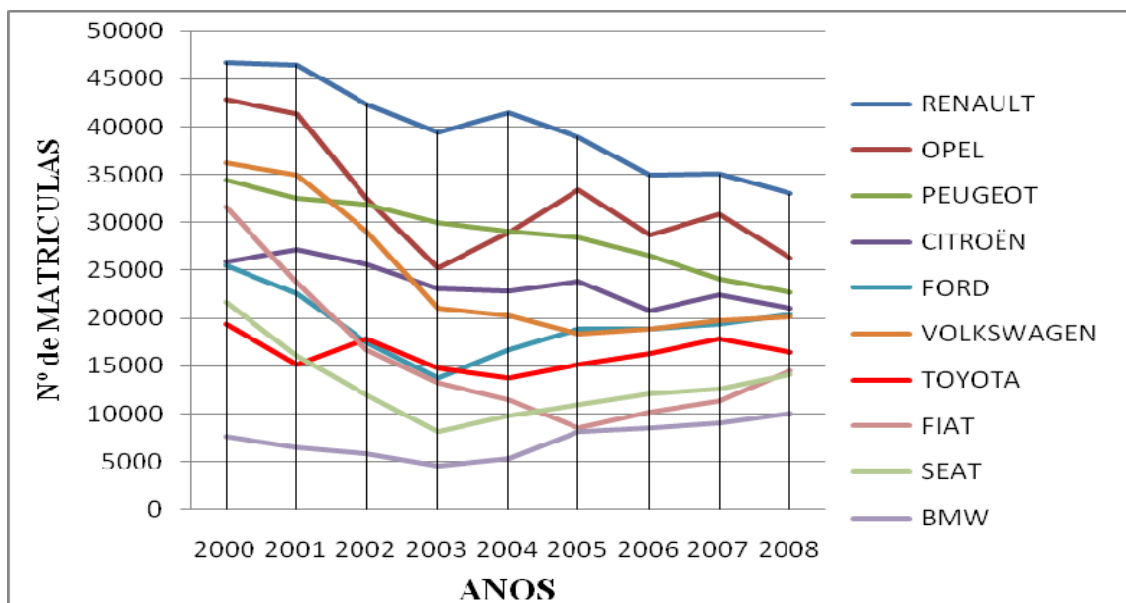


Gráfico 6 - Vendas de Veículos Ligeiros<sup>5</sup> por Marcas<sup>6</sup>

Fonte: Elaboração própria, dados retirados da ACAP

Ao analisar o gráfico 5 podemos dizer que a Renault tem sido mais competitiva, no que diz respeito a venda de veículos ligeiros, do que as outras marcas, pois ao longo dos últimos anos tem ficado sempre em primeiro lugar nas vendas de veículos ligeiros.

A Opel também é uma marca que com a excepção do ano de 2003 se tem mantido sempre no *top* de vendas, em segundo lugar. A Toyota em 2000 e 2001 ficou em 10º lugar na tabela de vendas de veículos ligeiros, em 2002 ocupou o 7º lugar, em 2003 subiu para 6º lugar, mas no ano seguinte voltou a descer para 7º mantendo-se nesta posição até ao ano passado. O objectivo da Toyota para os próximos anos é alcançar um dos primeiros 5 lugares desta tabela.

No ano de 2000 o sector automóvel atingiu um recorde histórico de vendas após o qual entrou em queda.

Em 2002, nos 18 países europeus que faziam parte da União Europeia e da EFTA, no que respeita a automóveis ligeiros de passageiros registou-se uma quebra de 2,9% face ao ano transacto. Contudo, a Toyota teve nesse ano um aumento de 17,7%, devido ao lançamento de novos modelos, a marca conseguiu estar em contra ciclo e obter resultados positivos nesta actividade. Portugal foi o país europeu que registou a

<sup>5</sup> Inclui veículos Ligeiros de Passageiros, Todo-o-terreno e Com. Ligeiros

<sup>6</sup> Nota: Foram consideradas as 10 primeiras marcas do ano 2008

maior quebra de vendas de viaturas automóveis em 2002. A quebra foi de 13,7% (fonte: relatório de contas da empresa Caetano Auto).

A situação que o sector automóvel atravessou em Portugal em 2003 reflectiu, uma profunda crise de confiança dos consumidores portugueses, associada a uma excessiva carga fiscal sobre o automóvel, decorrente da estagnação da política fiscal.

Em 2004, as vendas de veículos ligeiros de passageiros na EU cresceram 2% comparativamente com 2003. Registou-se desvios negativos na Finlândia, na Holanda e no Reino Unido. Em Portugal o crescimento foi de 4,1%, tendo contribuído para este acréscimo a ligeira melhoria da situação económica e da confiança dos consumidores (fonte: relatório de contas da empresa Caetano Auto).

Em Portugal, as dez marcas mais vendidas representaram 74,8% do mercado, sendo a evolução das suas vendas decisiva para o comportamento do mesmo.

O sector automóvel, no ano 2005, foi, como seria de esperar, o espelho da evolução económico-financeira do país, continuando a sofrer as consequências da severa política fiscal aplicada, nomeadamente em sede de Imposto Automóvel (IA) e de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Em Portugal, o mercado automóvel de veículos ligeiros registou, em 2005, vendas de 273.122 unidades, o que, comparado com o período homólogo de 2004, representa um crescimento nas vendas de 1,6% (fonte: ACAP).

O sector automóvel, em 2006, continuou a espelhar a evolução económico-financeira do país. Em Portugal, o mercado automóvel de veículos ligeiros registou, em 2006, vendas de 259.189 unidades, o que, comparado com o período homólogo de 2005, representa uma diminuição nas vendas de 5,1% (fonte: ACAP).

No ano de 2007 ocorreram alterações de natureza fiscal que se relacionaram directamente com o mercado automóvel. Essas alterações verificaram-se ao nível do ISV (Imposto Sobre Veículos) e do IUC (Imposto Único de Circulação). Porém, nenhuma destas alterações produziu efeitos relevantes nas vendas e na actividade automóvel registada em Portugal no ano de 2007. De um modo geral, o mercado de veículos ligeiros em Portugal cresceu 4,3% em 2007 face ao ano anterior. Este crescimento fundamenta-se não só pela agressividade da oferta, mas também, pela

conjuntura económica que em 2007 registou sinais evidentes de melhoria e ainda, há que o referir, pelo próprio Programa de incentivo ao abate de veículos em fim de vida que igualmente ajudou a efectivar vendas.

O sector automóvel no ano de 2008, reflectiu a crise económica que mundialmente se fez e se faz sentir. Assim, também em Portugal se registou um ano difícil, com uma quebra do volume de negócios de 2,4% (fonte: relatório de contas da empresa Caetano Auto).

A venda de veículos ligeiros de passageiros, em toda a Europa, sofreu um decréscimo de 7,8% o maior desde 1993 (fonte: ACEA - Associação de construtores Europeus de Automóveis).

Como exemplo pode-se referir Espanha que pela sua proximidade nos interessa analisar. Este país registou em 2008 a maior queda da sua história no mercado automóvel, com um decréscimo de 28,1% (fonte: relatório de contas da empresa Caetano Auto).

## 7. CAETANO AUTO

A Caetano Auto tem como principal fornecedor a Toyota, e tal como já foi referido anteriormente, e sua principal actividade é a venda de viaturas novas das marcas Toyota e Lexus.

Contudo, não nos é possível fazer uma comparação entre a marca Toyota e a marca Lexus pois estamos perante realidades diferentes. Se tentarmos ajustar ambas as marcas ao modelo do ciclo de vida do produto de Porter, com base no mercado automóvel português, nos anos em que estas duas marcas se encontram no mercado nacional e o seu volume de vendas, concluiríamos que a marca Lexus se encontra numa fase de crescimento ao contrário da marca Toyota que se encontra numa fase de maturidade.

O modelo ciclo de vida de um produto indica o desempenho em termos de vendas de um produto ou serviço em relação com o tempo. Normalmente, este modelo não se refere a estudos de modelos ou variações de produtos, refere-se sim a segmentos. No entanto muitas empresas têm vindo a utilizar este modelo para análises de modelos de produtos específicos para saber em que momento os produtos se encontram. Deste modo, as empresas podem apostar numa revitalização dos produtos ou no lançamento de produtos substitutos.

No modelo clássico, consideram-se 4 fases na vida de um produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Ajustando ao caso prático da Caetano Auto (Figura 5).

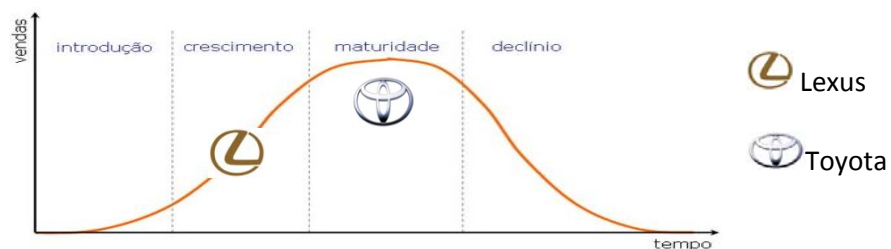


Figura 5 - Ciclo de vida, segundo Porter

Fonte: Elaboração própria com base no modelo do ciclo de vida do produto

Actualmente, não é tão consensual este modelo em contraposto a uma inclusão de uma quinta fase, a saturação. Vários autores têm defendido esta inclusão, como é o caso de Daniel Portillo Serrano (2007).

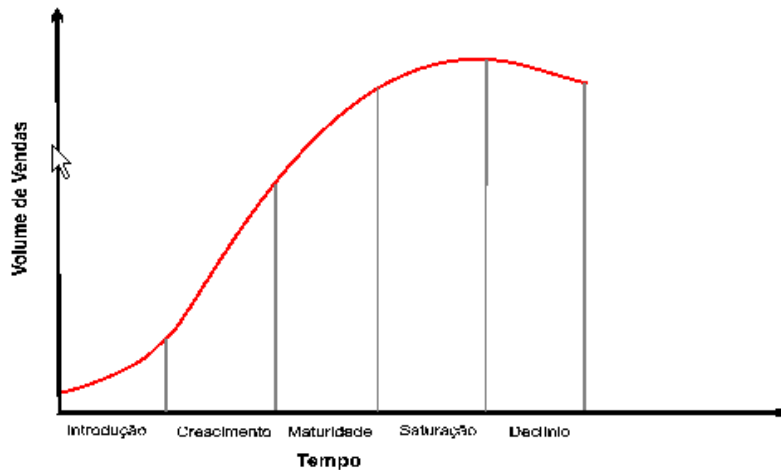


Figura 6 - Modelo de ciclo de vida com 5 fases

Ainda houve algumas tentativas, falhadas, de incluir uma sexta fase, a fase de desenvolvimento do produto, que antecederia a introdução. Esta fase no entanto, não é considerada pois é uma fase preparatória à vida do segmento, o produto ou serviço ainda não surgiu.

De uma forma muito genérica podemos explicar as fases da seguinte forma:

- Introdução – O produto é lançado no mercado. É um período lento em termos de vendas, normalmente, o lucro é reduzido e existem as despesas de lançamento.
- Crescimento – O produto começa a ser aceite pelo mercado e espera-se que haja uma melhoria significativa no lucro. As vendas começam a crescer mas nesta fase começam a surgir também os concorrentes.
- Maturidade – Redução no crescimento das vendas. O produto já foi aceite pela maioria dos potenciais clientes. O volume de vendas estabiliza, os clientes fiéis repetem suas compras.



- Saturação – Fase de transição entre maturidade e declínio. O produto é de conhecimento amplo do mercado mas o mercado já não consome o produto como anteriormente.
- Declínio – Grande queda nas vendas do produto, desinteresse do mercado no produto. É a altura certa de desaceleração, eliminação ou revitalização, com o aparecimento de um novo produto e respectivo ciclo de vida.

A marca Lexus está numa fase de crescimento pois está há relativamente poucos anos no nosso País e ainda não é o suficientemente conhecida pelos consumidores, em oposto à marca Toyota que já se encontra numa fase de maturidade, uma vez que já é uma marca com bastantes anos no nosso mercado e que já é aceite pela generalidade dos consumidores. Os níveis de produção, oferta e consumo da Toyota já se encontram de certa forma estabilizados.

Por outro lado, não podemos comparar estas duas marcas uma vez que, quando falamos na marca Lexus temos de ter em conta que esta se encontra na Gama Alta do mercado automovel enquanto a Toyota já é uma marca mais corrente inserindo-se na gama média/baixa dependendo do modelo em questão.

A Caetano Auto não representa a marca Toyota em exclusividade, contudo representa uma grande percentagem dos automoveis vendidos desta marca, como iremos analisar de seguida. Relativamente a marca Lexus a Caetano Auto representa esta marca com exclusividade.

**Tabela 5 - vendas de veículos<sup>7</sup> ligeiros em Portugal**

	Unidades				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Mercado</b>	268875	273126	259185	270315	263796
<b>Toyota</b>	13812	15196	16312	17894	16462
<b>Lexus</b>	39	54	365	442	313
<b>Toyota + Lexus</b>	13851	15250	16677	18336	16775
<b>Caetano Auto</b>	8276	9487	9826	11158	10416
<b>Toyota</b>	8276	9443	9497	10768	10140
<b>Lexus</b>		44	329	390	276

Fonte: Elaboração própria, com dados retirados da ACAP e relatórios de contas da empresas

Como podemos analisar pela Tabela 5 foram vendidos, no ano de 2006 no mercado (Portugal continental e ilhas) 259.185 veículos ligeiros e no ano de 2007, 270.315 veículos, o que significa que tivemos um aumento de 4.3% na venda de veículos ligeiros de passageiros e comerciais, destes resultados fazem parte a venda de 16.312 e 17.894 veículos Toyota, respectivamente, nos anos de 2006 e 2007, o que se traduz num aumento das vendas de 9.7%. Em 2008 assistimos a uma quebra de vendas no mercado de aproximadamente 2,4%, na Toyota de 8% e na Caetano Auto, relativamente a Toyota, de 6,6% face ao ano anterior.

Relativamente à marca Lexus venderam-se no mercado 365 veículos no ano de 2006 e 442 no ano de 2007, o que representa um aumento de 21.1% na venda desta marca. Em 2008, as vendas caíram em 29,2% face a 2007 tendo-se vendido apenas 313 veículos desta marca.

O desfasamento no aumento de vendas é explicado pelas diferentes realidades em que estas duas marcas se inserem e o tempo em que estão no nosso mercado, como foi explicado anteriormente.

Em suma, foram vendidos 16.677 veículos (Toyota + Lexus) no ano de 2006, 18.336 no ano de 2007 e 16.775 no ano de 2008.

Dos 9.826 veículos vendidos (9.497 Toyota e 329 Lexus), 11.158 (10.768 Toyota e 390 Lexus) e 10416 (10140 Toyota e 276 Lexus) respectivamente, em 2006, 2007 e 2008, foram vendidos pela Caetano Auto S.A..

<sup>7</sup> Inclui ligeiros de passageiros e comerciais

Assim sendo podemos facilmente calcular a quota de mercado da Caetano Auto face á Toyota (Tabela 6).

**Tabela 6 - Quota de mercado**

	Quota				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Mercado</b>					
<b>Toyota</b>	5,14	5,56	6,29	6,62	6,24
<b>Lexus</b>	0,01	0,02	0,14	0,16	0,12
<b>Toyota + Lexus</b>	5,15	5,58	6,43	6,78	6,36
<b>Caetano Auto</b>	59,75	62,21	58,92	60,85	62,09
<b>Toyota</b>	59,92	62,14	58,22	60,18	61,60
<b>Lexus</b>	0,00	81,48	90,14	88,24	88,18

Fonte: Elaboração própria

A Quota de Mercado representa as vendas de determinada empresa em percentagem das vendas totais do segmento em que actua. Portanto, pode ser entendida, como um indicador da competitividade e uma medida do sucesso comercial da empresa, face ao segmento em que se insere, pois representa a fatia de mercado que a empresa detém.

Como podemos verificar em 2007, a marca Toyota representava 6,62% dos automóveis vendidos em Portugal e em 2006 6,29%, o que representou um aumento de quota de mercado em 0,33%. Da quantidade de veículos Toyota vendidos, 60,18% foi da responsabilidade da Caetano Auto. Em 2008 a Toyota diminui ligeiramente a sua quota de mercado para 6,24% do mercado, contudo, a Caetano Auto aumentou ligeiramente a sua quota dentro da Toyota para 61,60%. Podemos então dizer que, tendo como base a quota de mercado, a Toyota de 2006 para 2007 aumentou a sua competitividade mas de 2007 para 2008 a sua competitividade diminuiu, faltou estabilidade do mercado e no mercado. No entanto, de 2006 a 2008 a Caetano Auto tem aumentado a sua competitividade face às suas concorrentes (outra empresas que também vendem veículos Toyota).

A marca Lexus é vendida em exclusividade pela Caetano Auto, as diferenças nos valores do mercado e nas vendas Caetano Auto justificam-se por esta marca ser utilizada pela maioria dos directores do Grupo Salvador Caetano, ou seja, as diferenças

dos veículos vendidos da marca Lexus no mercado e na Caetano Auto é justificada pelas vendas do importador, a Toyota.

A Lexus correspondia em 2007 a 0,16 % do mercado, tendo a Caetano Auto vendido cerca de 88% destes carros, tendo sido o restante vendido pelo importador. Em 2008 verificamos um decréscimo na quota de mercado desta marca para 0,12%.

Quando falamos em vendas temos de pensar que existem diferentes consumidores e diferentes necessidades a serem satisfeitas, ao utilizarmos as vendas de veículos ligeiros, estamos a incluir os veículos ligeiros de passageiros e os comerciais. O que acontece é que em termos genéricos incluimos dois públicos alvo diferentes, um são os consumidores particulares, outros são as empresas.

No gráfico de vendas da Caetano Auto por anos e por meses respectivos a esses anos verificamos que existem alguns meses em que em ambos os anos as vendas descem ou sobem será que podemos falar de alguma sazonalidade nas vendas? (Gráfico 6)

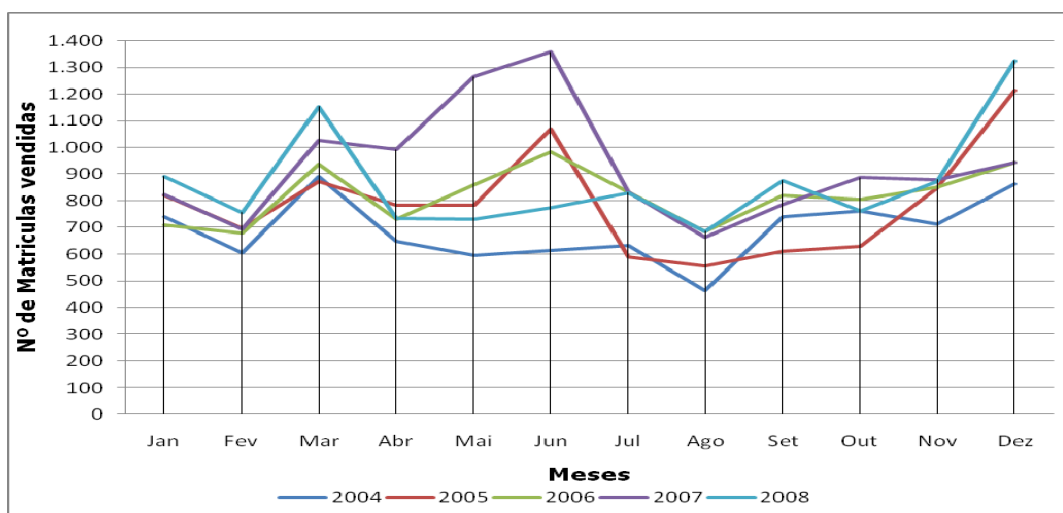


Gráfico 7 - Vendas de veículos ligeiros da Caetano Auto

Fonte: Elaboração Própria, dados retirados dos relatórios de contas da empresa.

Comparemos com o mercado (ver Gráfico 7).

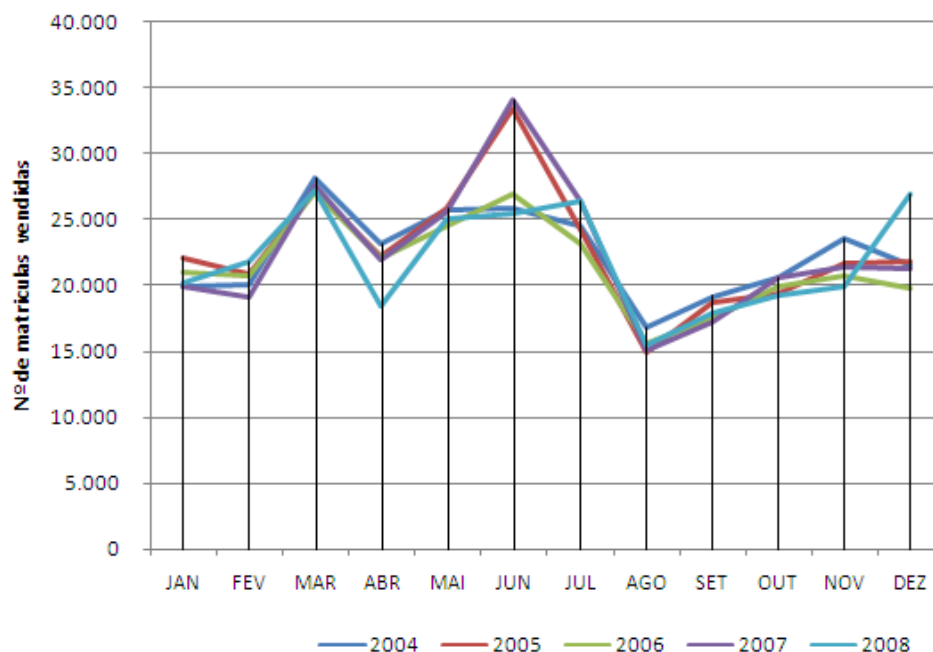


Gráfico 8 - Vendas de veículos ligeiros em Portugal

Fonte: Elaboração Própria, dados retirados da ACAP

Ao analisarmos os dois gráficos em conjuntos podemos verificar que tanto no mercado como na Caetano Auto existe alguma sazonalidade. O mês de Janeiro normalmente vende-se mais um “pouquinho” porque os particulares que querem comprar carro no final do ano anterior têm tendência a esperar por Janeiro do novo ano, por causa da matrícula. Fevereiro é um mês mais curto, normalmente o Carnaval também é neste mês o que influencia as vendas como podemos verificar tanto no mercado como na Caetano Auto. Em Março, em todos os anos e tanto no mercado como na Caetano Auto, as vendas voltam a aumentar. A Páscoa normalmente é no mês seguinte o que também ajuda na quebra das vendas neste mês, Maio, Junho e Julho em 2004 e 2008 foram meses uniformes, mas em 2005 e 2007 assistimos a um pico nas vendas deste mês, isto porque em Julho de 2005 o IVA aumentou de 19% para 21% o que fez com que as vendas se antecipassem para o mês de Junho, em 2007 tivemos a alteração do imposto IA, imposto automóvel, para o ISV, imposto sobre veículos. No mês de Agosto assistimos a uma queda enorme nas vendas, é um mês de férias, o que afecta directamente as vendas de veículos ligeiros. De Setembro a Dezembro existe uma recuperação nas vendas, em ambos os anos a Caetano Auto no mês de Dezembro vê as suas vendas a aumentar, isto deve-se às empresas que quando querem renovar as suas

frotas ou comprar novos veículos normalmente fazem-no em Dezembro para a despesa poder ainda entrar no ano que esta a acabar.

O Imposto Sobre Veículos (ISV) incide sobre os veículos automóveis ligeiros de passageiros, mercadorias ou mistos, auto caravanas, motociclos, ciclomotores, triciclos e quadriciclos e veio substituir o Imposto Automóvel (IA) em 1 de Julho de 2007, o ISV é pago quando se compra um automóvel novo, este já vem incluído no preço de venda ao público, contudo também se paga este imposto se o veículo for sujeito a transformações que alterem as características do veículo e que impliquem uma tributação mais elevada.

Em termos reais, um automóvel tem um valor base, ao qual é adicionado o ISV e posteriormente, sobre a soma destes dois valores, o IVA a 20%, o que faz com que a tributação automóvel em Portugal seja das mais elevadas na União Europeia. Pois o IVA só deveria incidir sobre o preço base do automóvel. Ficam beneficiados, com este imposto as viaturas mais "amigas do ambiente" pois estas vêem a carga fiscal a ser reduzida face ao ano anterior. Podem existir viaturas com a mesma cilindrada e níveis de emissões diferentes, que paguem ISV bastante distintos. Pois um dos principais objectivos deste imposto foi aumentar a importância dada a componente ambiental, baseando-se nas emissões de CO<sub>2</sub>, passando este de 30% para 60%, e retirar gradualmente a importância dada à cilindrada.

O ISV é liquidado de acordo com duas tabelas publicadas anualmente para os automóveis e uma tabela para os motociclos e outros. Estas tabelas consideram duas componentes: a "componente cilindrada" e a "componente ambiental".

Dado que comprar um automóvel novo implica um grande esforço financeiro, o governo de forma a tentar desagravar este esforço e para tentar manter um fluxo constante de entrada de imposto cobrado fez com que a cobrança do imposto seja gradualmente transferida do momento de aquisição para a posse. Ou seja, pagará menos quando compra, mas esse valor será diluído ao longo dos anos na forma do Imposto Único de Circulação - IUC - pago anualmente. O IUC fica também responsável pela substituição do IMV (Imposto Municipal Sobre Veículos). Ou seja, o IUC terá dois propósitos: cobrar impostos para o Estado e para os Municípios.

Na realidade, nenhum carro ficará mais barato, nem mesmo os que produzem menos CO<sub>2</sub>. Poderá demorar anos, mas todos eles, invariavelmente, ficarão mais caros no fim da sua vida útil. Contudo, se só analisarmos o preço da viatura na altura da compra, houve carros que ficaram mais baratos e houve outros que ficaram mais caros, pois o princípio generalizado é quanto mais combustível consumir, mais caro ficará.

Se analisarmos cada uma das plataformas podemos verificar que em 2007, face a 2006, o aumento das vendas foi praticamente geral, assistindo-se somente a uma pequena diminuição na plataforma do Barreiro. No entanto, em termos de quota o aumento já não foi tão geral (ver Tabela 7).

**Tabela 7 - Vendas por plataforma**

Marca	Plataform	Vendas (unidades)					Quota			
		2006	2007	Evolução (%)	2008	Evolução (%)	2006	2007	Evolução (%)	2008
Lexus	Porto	60	146	143%	90	-38%	54	44	-10	32,61
	Lisboa	52	186	258%	170	-9%	46	56	10	61,59
	Centro				16					
Lexus Total		112	332	196%	276	-17%				
Toyota	Minho	785	930	18%	929	-0,1%	8,94	9,44	0,49	9,92
	Porto	1299	1499	15%	1090	-27%	14,8	15,21	0,41	11,64
	Centro	1081	1110	3%	1161	5%	12,32	11,26	-1,06	12,40
	Setúbal	678	807	19%	790	-2%	7,73	8,19	0,46	8,43
	Barreiro	381	377	-1%	242	-36%	4,34	3,83	-0,52	2,58
	Algarve	593	628	6%	660	5%	6,76	6,37	-0,39	7,05
	Litoral	838	908	8%	752	-17%	9,55	9,21	-0,34	8,03
	CBEP	179	182	2%	121	-34%	2,04	1,85	-0,19	1,29
	Lisboa	2942	3415	16%	3621	6%	33,52	34,65	1,13	38,66
Toyota Total		8776	9856	12%	9366	-5%				
Total Geral		8888	10188	15%	9642	-5%				

Fonte: elaboração própria, dados das vendas retirados do SIGMA

No ano de 2008, a evolução nas vendas de veículos nas plataformas acompanhou a crise a económica sentida no país. Apenas as plataformas do Centro, Algarve e Lisboa apresentaram evoluções positivas.

Como podemos analisar pela tabela 7, a marca Lexus registou um aumento de 143% nas vendas de 2007 em relação a 2006, na região do Porto e de 258% na região de Lisboa, contudo este grande aumento deve-se principalmente ao facto de a marca Lexus só ter sido lançada no nosso país em 2006 e só em 2007 ter lançado modelos a diesel e modelos mais baratos como por exemplo o modelo IS220. A plataforma de Lisboa

ainda se encontra na transição da fase do crescimento para a maturidade, visto que a maior parte das instalações ainda serem recentes e de ter sido alvo de um grande investimento não há muito tempo.

Em 2008, também a marca Lexus sentiu o impacto da quebra de vendas generalizada. Sendo uma marca “topo de gama” é natural que seja fortemente afectada nas quebras de vendas.

Como podemos verificar na Tabela 8, apesar de as vendas terem disparado no ano de 2007 a verdade é que a margem de lucro não acompanhou as vendas.

**Tabela 8 - Margem de lucro**

Marca	Plataforma	2007	2006	Ev
Lexus	Porto	9,26%	9,25%	0,01 pp
	Lisboa	8,65%	9,02%	-0,37 pp
<b>Lexus Total</b>		<b>8,91%</b>	<b>9,15%</b>	<b>-0,23 pp</b>
Toyota	Minho	8,90%	8,72%	0,18 pp
	Porto	7,27%	7,36%	-0,09 pp
	Centro	7,30%	7,31%	-0,01 pp
	Setúbal	7,38%	8,00%	-0,61 pp
	Barreiro	7,01%	7,76%	-0,76 pp
	Algarve	7,05%	7,48%	-0,43 pp
	Litoral	6,59%	6,14%	0,46 pp
	CBEP	7,73%	7,30%	0,44 pp
	Lisboa	6,09%	6,42%	-0,34 pp
<b>Toyota Total</b>		<b>6,95%</b>	<b>7,12%</b>	<b>-0,17 pp</b>
<b>Total Geral</b>		<b>7,10%</b>	<b>7,18%</b>	<b>-0,08 pp</b>

Fonte: elaboração própria, dados das vendas retirados do SIGMA

Das várias plataformas existentes apenas três registaram melhorias em termos de margem de lucro em relação ao ano anterior, todas as outras diminuíram a sua margem. Existem vários factores que podem justificar estas diferenças e um deles poderá ser os descontos concedidos.

Os descontos podem ser vistos como uma forma de obter vantagens competitivas pois através dos descontos podemos fidelizar os clientes. Com os descontos podemos ter clientes satisfeitos que podem trazer vantagens para a empresa. Os clientes satisfeitos podem fazer, indirectamente, marketing para a empresa através de “passa palavra positiva”, mostrar perante amigos a sua satisfação.



Os descontos podem ser do tipo: Campanha, Concessão e Frota.

- ✓ Descontos de Campanha são descontos de preço que apresentem data de vigência. Estes descontos representam um compromisso durante o período anunciado, são sazonais.
- ✓ Descontos de concessão são realizados pela própria concessão que vende as viaturas.
- ✓ Descontos de frotas são aplicados a clientes com mais de 3 viaturas.

Na Tabela 9 podemos verificar a situação dos descontos nas diversas plataformas. No ano de 2007 em relação ao ano anterior apenas uma plataforma, o Minho, registou, no total dos descontos, um decréscimo nos descontos concedidos aos clientes, todas as outras plataformas registaram aumentos nos descontos cedidos.

**Tabela 9 - Descontos por plataforma**

		Desconto 2007				2006	
Marca	Plataforma	Concessão	Frota	Campanha	Total	Total	Ev
Lexus	Porto	1,63%	1,48%		3,11%	2,33%	0,78 pp
	Lisboa	3,49%	-1,06%		3,37%	2,59%	0,77 pp
Lexus Total		2,69%	0,02%		3,26%	2,45%	<b>0,81 pp</b>
Toyota	Minho	1,02%	2,07%		3,29%	3,33%	<b>-0,04 pp</b>
	Porto	1,41%	3,71%		5,55%	4,55%	1,00 pp
	Centro	1,47%	2,39%		4,42%	3,93%	0,50 pp
	Setúbal	1,94%	2,94%		5,11%	3,99%	1,13 pp
	Barreiro	2,68%	2,31%		5,14%	4,86%	0,27 pp
	Algarve	3,27%	0,97%		4,50%	4,26%	0,24 pp
	Litoral	5,57%	0,08%		5,86%	5,29%	0,57 pp
	CBEP	2,78%	1,79%		4,74%	4,24%	0,50 pp
	Lisboa	2,57%	3,24%		6,22%	5,70%	0,51 pp
Toyota Total		2,41%	2,57%		5,32%	4,76%	<b>0,56 pp</b>
Total Geral		2,43%	2,37%		5,16%	4,69%	<b>0,47 pp</b>

Fonte: elaboração própria, dados retirados do SIGMA

Estes resultados vêm como consequência do aumento da concorrência e/ou da situação económica que se vive em Portugal nestes últimos anos. Se verificarmos as plataformas do Porto, Litoral e Lisboa, mais concretamente, apercebemo-nos que estas são as 3 plataformas que mais oferecem descontos, o que pode ser consequência da densidade de concorrência e populacional que estas mantêm.

Em jeito de conclusão, analisaremos a conjuntura económica vivida na época de 2005 a 2007<sup>8</sup> conjuntamente com a venda de veículos ligeiros das 10 marcas mais vendidas em Portugal e o desempenho da Caetano Auto.

Como podemos verificar na Tabela 10 no ano de 2006 face a 2005 todos os indicadores macroeconómicos referidos aumentaram os seus valores. Estes aumentos dos indicadores tiveram influência directa na venda de veículos ligeiros. Na Tabela 11 podemos verificar que as principais marcas vendidas em Portugal sofreram um decréscimo nas suas vendas fruto deste ambiente económico adverso. Podemos dizer que o ambiente económico vivido em Portugal não era propício a um aumento das vendas de veículos ligeiros pois tanto a taxa de inflação como a taxa de desemprego aumentaram o que se traduziu numa degradação do poder de compra. Neste período a Caetano Auto (Tabela 12), por sua vez, teve um aumento de 0,6% nas suas vendas de veículos ligeiros.

**Tabela 10 - Indicadores macroeconómicos de Portugal**

Indicadores	2005	2006	2007	2008
Taxa de crescimento real do PIB	0.5	1.0	1.7	-0,2
Inflação	2.1	3.0	2.4	2.7
Desemprego	7.6	7.7	8.0	7.6

Fonte: elaboração própria, dados retirados do Eurostat

**Tabela 11 - TOP 10 de vendas de veículos ligeiros em Portugal**

Marcas	2005	2006	Var 2006/2005	2007	Var 2007/2006
RENAULT	38.925	34.956	-10,20%	35.007	0,15%
OPEL	33.359	28.714	-13,92%	30.787	7,22%
PEUGEOT	28.398	26.482	-6,75%	24.052	-9,18%
CITROËN	23.873	20.767	-13,01%	22.399	7,86%
FORD	18.857	18.881	0,13%	19.375	2,62%
VOLKSWAGEN	18.317	18.811	2,70%	19.781	5,16%
TOYOTA	15.198	16.312	7,33%	17.894	9,70%
FIAT	8.497	10.111	18,99%	11.307	11,83%
SEAT	10.948	12.023	9,82%	12.560	4,47%
BMW	8.117	8.441	3,99%	9.019	6,85%

Fonte: elaboração própria, dados retirados da ACAP

<sup>8</sup> Analisaremos esta fase pois é a fase de onde possuímos maior quantidade de dados para fazer comparações.

**Tabela 12 - Evolução dos veículos ligeiros vendidos pela Caetano Auto**

<b>Ano</b>	<b>Valor vendas</b>
2005	9.443
2006	9.497
2007	10.768

Fonte: elaboração própria, dados retirados do SIGMA

No ano de 2007 face a 2006 verifica-se um aumento do PIB e do desemprego, em contraposto a uma diminuição da inflação. Em termos de vendas de veículos o ano de 2007, foi um ano muito bom para quase todas as 10 marcas pois apenas uma apresentou uma evolução negativa, todas as outras aumentaram as suas vendas face ao ano anterior. No caso prático da Caetano Auto podemos acrescentar aqui que os descontos realizados poderão ter tido efeito directo nesta evolução de vendas (teve um aumento de 13,4% nas vendas de veículos ligeiros).

Desta forma, tal como já foi referido, podemos concluir que uma empresa não se torna apenas competitiva devido aos factores internos à empresa pois os factores externos têm influência directa nos seus resultados.

## 8. CONCLUSÕES

Este relatório teve como principal objectivo compreender e enquadrar o tema competitividade na história do grupo Salvador Caetano com incidência na empresa Caetano Auto onde efectuei o estágio enquadrado no 2º ano do 2º ciclo de economia de empresas.

Cada vez é mais importante uma empresa saber que rumo seguir para fazer face aos seus concorrentes, tornando-se competitiva de forma a conseguir responder aos desafios que vão surgindo.

O tema competitividade é abordado por diversos autores mas sem que nenhum consiga dar uma definição única do termo competitividade. Dada a pluralidade de dimensões que este termo abrange é muito complexo chegar a uma definição consensual. Contudo, torna-se relevante perceber o significado deste termo para o utilizarmos correctamente.

De uma forma muito simples pode-se dizer que a competitividade é uma característica ou capacidade que uma qualquer organização deve ter para conseguir atingir os seus objectivos com melhor resultado que as outras organizações.

Estamos perante um mercado global e por este facto torna-se imperativo que uma empresa adopte estratégias que lhe tragam vantagens competitivas para esta vingar no mercado onde actua.

A Caetano Auto surgiu com a fusão de 9 empresas que tinham como objecto o retalho automóvel Toyota pertencente ao grupo Salvador Caetano. Esta fusão foi uma estratégia adoptada de forma a melhorar a competitividade de todas as empresas fundidas. A fusão permitiu uma reestruturação das suas estratégias. Com a evolução das tecnologias e paralelamente os seus concorrentes as empresas vêem-se obrigadas a um aumento do seu rendimento e da sua eficácia.

Para responder às necessidades em termos de mercado onde actua, o grupo e mais concretamente a empresa utilizou algumas das estratégias mais simples mas também mais eficazes. Ao realizar fusões, aquisições ou reestruturações a empresa além de eliminar concorrentes no mercado onde actua adquire o *know-how* necessário para se

manter na “linha da frente”. Ao não ser possível controlar os factores externos à empresa foi necessário procurar meios de melhorar a sua competitividade, e nesse aspecto, na minha opinião, a empresa esteve muito bem posicionada.

Uma das conclusões que podemos extrair do trabalho é que uma empresa não pode ser competitiva se só olhar para o seu “umbigo”. É necessário ter em conta, além dos factores intrínsecos, todos os factores que são extrínsecos à empresa. As empresas devem fazer com maior ou menor periodicidade análises internas e externas para uma melhor avaliação do seu desempenho e perceber qual o melhor “caminho” a seguir para o sucesso.

Por factores extrínsecos entende-se todos os factores que a empresa não pode controlar, como por exemplo as políticas praticadas no país de laboração, a cultura da sociedade em que a empresa se insere e o ambiente macroeconómico do país onde actua.

Cabe à empresa ter em consideração as previsões que se fazem sobre estes factores que têm por base, essencialmente, os resultados passados e adaptar-se para atingir o melhor resultado possível.

A empresa deve fazer as suas opções estratégicas com base no seu ambiente microeconómico e no ambiente macroeconómico onde se insere.

Para o ambiente macroeconómico a Caetano Auto utiliza nos seus relatórios de contas os seguintes indicadores: PIB, taxa de inflação, desemprego e procura interna. Estes indicadores estão directamente ligados com o poder de compra dos portugueses. No período considerado, 2002 a 2008, o PIB tem vindo a aumentar, por sua vez a inflação tem tido uma evolução nada constante, muito oscilatória. O desemprego tem acompanhado o aumento do PIB, paralelamente à procura interna. Com estes indicadores podemos dizer que a actividade económica do país está a aumentar, PIB, mas como a inflação, que representa o aumento geral dos preços, e o desemprego têm aumentado verifica-se uma quebra de vendas no sector automóvel, nomeadamente na Caetano Auto.

Tanto na história do grupo como na história da empresa Caetano Auto é bem visível a preocupação com o futuro e a adopção de estratégias que tragam vantagens

competitivas para a empresa, podendo assim sobreviver num mercado extremamente competitivo.

Estando num mercado cada vez mais competitivo, devido à existência de muitos concorrentes para o segmento de mercado onde actua, e perante a crise económica em que o país está “mergulhado” em que tantas empresas se vêem obrigadas a fechar, sou da opinião que a empresa seguiu o caminho mais correcto para sobreviver.

## **Referências bibliográficas**

Acquisiton and restructuring strategies, West Publishing Company, 1997

Aguiar, Álvaro e Manuel M. F. Martins, O Crescimento da Produtividade da Indústria Portuguesa no Século XX, 2004

Associação dos industriais de automóveis, O futuro da indústria automóvel em Portugal está em causa, 2007

Benites, Anderson Teixeira e Luciano Mendes Valério, Competitividade - Uma abordagem do ponto de vista teórico, 2004

Carvalho, Enéas Gonçalves de, Tese de Mestrado - Competitividade Internacional em uma perspectiva setorial: Uma abordagem a partir da Industria Automobilística Japonesa, 1993

Dollar, D. e E. N. Wolff, Competitiveness, Convergence and International Specialization, 1993

Fernandes, Filipe S., Fortunas e Negócios, Empresários portugueses do séc XX, 2003

Ferreira, José Ivan Alvares Xavier, Como medir a competitividade nas organizações, 2006

Freire, Adriano, Estratégia, Sucesso em Portugal, 1998

Freitas, Miguel Lebre de, Sobre a Perda do Ímpeto no Processo de Convergência da Economia Portuguesa: uma abordagem dogmática, 2007

Gouveia, Joaquim Borges e Joaquim Felício Júnior, Um Cenário Organizacional Em Constantes Transformações, 2004

Krugman, Paul, Competitiveness: A Dangerous Obsession From Foreign Affairs, 1994

Kupfer, David, Padrões de concorrência e competitividade, 1991

Lains, Pedro, Catching up to the European core: Portuguese economic growth, 1910-1990, 2003

Leite, Joaquim da Costa, Documentos de Trabalho em Economia - Instituições, Gestão e Crescimento Económico: Portugal, 1950-1973, 2006

Leite, Joaquim da Costa, História Económica do Século XX, 2005

Lucato, Wagner Cezar, A Medida Da Competitividade De Uma Empresa: Uma Proposta Conceitual, 2008

Maddison, Angus, Monitoring the World Economy, 1820-1992, 1995

Marques, Alfredo, Crescimento, Produtividade e Competitividade, Problemas de desempenho da economia Portuguesa, 2002

Mateus, Abel, Economia portuguesa, 3ª edição revista aumentada, 2006



Ministério da Economia e da Inovação, Resumo do Plano de Apoio ao Sector Automóvel, 2008

Mourão, Paulo Reis e Júlio Miguel Coelho Barbosa, As diferenças de competitividade entre o litoral e o interior português, 2006

Oliveira, Rogério Ceron de, Competitividade - Definição e Problemas de Mensuração, 2003

Ordem dos Economistas, Mário Marmelo de Jesus, O Papel da Microeconomia no Crescimento Económico

Porter, Michael E., The Competitive Advantage of Nations, 1990

Porter, Michael E., Vantagem Competitiva - criando e sustentando um desempenho superior, 1992

Possas, Maria Silvia, Tese de Doutorado - Concorrência e Competitividade, 1997

Rodrigues, Eduardo, O Euro e a Competitividade da Economia Portuguesa, 2000

Salvador Caetano 50 anos, 1995

Salvador Caetano, Fragmentos de uma vida, 2004

Salvador Caetano, O Homem e a Empresa, 2004

Salvador Caetano, O samurai da indústria portuguesa, Revista exame, 1989

Santos, Francisco Lopes dos, Estratégia e Competitividade, 1993

Santos, Milton dos, Contribuição à Compreensão do Conceito de Competitividade nas Organizações, 2003

Sequeira, Tiago Neves, Crescimento económico no pós-guerra: os casos de Espanha, Portugal e Irlanda, 2001

Siggel, Eckhard, International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement, 2006

Silva, Christian Luiz da, Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990, 2001

Soares, António Carlos S., Qualidade: Estratégia de competitividade industrial - Uma análise na indústria sul brasileira, 1999

World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2006-2007", 2006

World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2008-2009", 2008

Documentos internos da empresa: Estudo demonstrativo das vantagens da fusão, Projecto de fusão, relatórios de contas

ACAP - Associação Portuguesa do Automovel

<http://www.autoinforma.pt>

Banco de Portugal

<http://www.bportugal.pt>

Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

INE - Instituto Nacional de Estatística

<http://www.ine.pt>